BIBLIOTECA DEUSTO
DE DESARROLLO
PERSONAL

Buenas respuestas a preguntas difíciles

DEUSTO

Buenas respuestas a preguntas difíciles

En la entrevista para obtener un empleo

Si todavía no está puntualmente informado de la aparición de nuestras novedades sobre libros empresariales, con solo enviar su tarjeta de visita a:

EDICIONES DEUSTO
Servicio de Promoción
Barraincúa, 14
48009 BILBAO
☎ (94) 423 53 08*

recibirá periódicamente, sin compromiso alguno por su parte, información detallada sobre los títulos recién editados.

Buenas respuestas a preguntas difíciles

En la entrevista para obtener un empleo

EDICIONES DEUSTO S·A·
Madrid/Barcelona/Bilbao

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.— sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

© Ediciones Deusto, S.A.
Barraincúa, 14. 48009 Bilbao

Buenas respuestas a preguntas difíciles

ISBN: 84-234-0791-8
ISBN: 84-234-1012-9 (obra completa)
Depósito Legal: B-42015-91
Impreso en España - Printed in Spain

Imprime: Novoprint, S.A., Sant Andreu de la Barca (Barcelona)
Distribuye: Marco Ibérica Distribución de Ediciones, S.A.
Carretera de Irún, km 13,350, variante de Fuencarral,
28034 Madrid

ÍNDICE

Introducción 11

Parte I. El maletín bien surtido 15
Esta parte trata de mostrarle cómo descubrir, definir y presentar de forma adecuada sus aptitudes y puntos fuertes, y cómo adiestrarse para estar en disposición de «venderlos».

1. *Descubrir lo que se esconde en el mundo exterior* 18
Conocer los antecedentes, servicios y productos de una empresa le proporcionará una buena ventaja. Aprenda a investigar datos sobre las empresas y a averiguar las oportunidades de empleo que ofrecen utilizando los periódicos y las bibliotecas, y también la forma de crear un dosier con los datos de las empresas más interesantes.

2. *Todo para todos* 24
El objetivo del historial profesional es demostrar que usted, es una persona que sabe resolver los problemas de la empresa. Se incluyen 5 ejercicios para ayudarle a definir los aspectos más importantes de su historial profesional, los 3 tipos de historial que puede elaborar, y las 7 reglas a seguir para crear un historial profesional amplio y atrayente.

3. *El resumen específico* 30
Si usted conoce ya los requisitos concretos exigidos para un determinado puesto, el resumen específico presentará de forma precisa y eficaz las cualidades y conocimientos que posee como hechos a medida para el puesto en cuestión.

Parte II. Subir al cuadrilátero 33

Terminada la labor preparatoria usted está ya dispuesto para concertar muchas entrevistas con sólo la ayuda del teléfono. ¿Preparados?

4. *Reflejar la imagen perfecta a través del teléfono* 35
Cuando llame al representante de la empresa, deberá plantearse 4 objetivos: Atraer su atención, despertar su interés, crear deseo por conocer más acerca de usted y hacer que el representante de la empresa inicie una acción. Aquí le indicamos 3 etapas sencillas que le permitirán concertar la entrevista.

5. *Reacción ante los indicios de compra* 39
Al llamar por teléfono, algunas preguntas le indicarán que el representante de la empresa está interesado por usted. Aprenda a responder adecuadamente a fin de mantener vivo ese interés.

6. *Respuestas para las objeciones* 45
¿Le han metido en un callejón sin salida? Este capítulo le enseñará como transformar esas muestras de desinterés, en nuevas oportunidades de empleo.

7. *Abrir nuevos caminos en callejones sin salida* 50
Ninguna empresa le ofrecerá el puesto ideal. A usted le corresponde la tarea de abrirse camino hacia ellos y aquí le indicamos 8 preguntas que le servirán para aprovecharse de todas las oportunidades.

8. *La entrevista telefónica* 54
En esta era de la electrónica los entrevistadores utilizan el teléfono como medio para hacer una selección previa de los candidatos. Su objetivo es conseguir una entrevista personal y aquí descubrirá los mejores métodos para ello.

9. *Se levanta el telón* 59
La primera impresión es la más duradera. Aquí le indicamos los pequeños detalles a cuidar antes de acudir a la entrevista.

Parte III. Buenas respuesta para preguntas difíciles 65

Esta sección detalla no sólo la respuesta, sino también la forma de responder. Proporciona la verdadera preparación que usted precisa para obtener el empleo que desea y merece.

10. *Cómo apabullarlos* 68
El fundamento de la entrevista responde a los fundamentos de la empresa y del mundo de los negocios, y cada pregunta que le harán intenta averiguar si usted posee esas cualidades que la empresa necesita para seguir siendo rentable. Descubra los 20 rasgos clave de la personalidad necesarios para triunfar en la empresa y en los negocios y la forma de darlos a conocer.

11. *Preguntas negativas y otros trucos* 85
Estas preguntas no van orientadas a obtener información sobre usted. Se utilizan para comprobar su serenidad y medir sus reacciones. Aquí aprenderá a volver esas preguntas a su favor, o a evitarlas por completo mediante una ágil esgrima.

12. *¿Qué clase de persona es usted realmente, señor Ruiz?* 96
Se enseñan las técnicas que utiliza el entrevistador para averiguar si usted encajará bien en la empresa, en su departamento, y sobre todo si los demás trabajarán de forma eficaz con usted.

13. *Al otro lado de la mesa* 102
Hay dos clases de entrevistadores que pueden significar el desastre para el candidato mal preparado: el entrevistador experto y el inexperto inconsciente. Aprenda a reconocerlos y a responder a cada uno de ellos en la forma más apropiada.

14. *La entrevista de tensión* 114
Su peor pesadilla puede hacerse realidad en una entrevista de tensión, pero una vez compruebe que tales preguntas no son más que versiones amplificadas de otras más simples, podrá mantener toda su calma y frialdad.

15. *Bienvenido al mundo real* 121
El recién graduado que es juzgado sólo por sus notas y calificaciones y no por su experiencia, encontrará aquí algunas de las preguntas capciosas ideadas para descubrir su potencial empresarial.

16. *Las preguntas novedosas de las entrevistas más duras de hoy* 129
Parece que los entrevistadores se pasan todo el día elaborando preguntas cada vez más difíciles, y desde que se publicó por primera vez este libro han aparecido algunas que son verdadera bazofia. Aquí presentamos una muestra de las peores.

17. *Una airosa despedida* 136
¿Marcharse produce siempre una dulce nostalgia? El final de una entrevista lo normal es que produzca alivio, pero aquí le indicamos algunas cosas que debe evitar y otras que debe hacer cuando la entrevista llega a su término.

Parte IV. Los retoques finales 139
Las estadísticas demuestran que normalmente el último entrevistado es el que consigue el empleo. Le proponemos varias acciones que mantendrán viva la impresión que usted causó al entrevistador.

18. *Adiós y me olvido de todo* 140
No permita que el entrevistador se olvide de usted. El dar continuidad a la entrevista es muy sencillo y aquí le indicamos 6 acciones para mantener su candidatura en candelero.

19. *Rescatar la victoria de entre las garras de la derrota* 143
¿Han rechado su solicitud? ¡Imposible! Hay que tener en cuenta que usted no es el candidato perfecto para todos los puestos de trabajo. Sin embargo, le señalamos 8 acciones que pueden ser de gran ayuda para crear nuevas oportunidades en caso de que su candidatura haya sido inicialmente rechazada.

20. *Muchas entrevistas, muchas ofertas de empleo* 147
Confiar en defender una candidatura cada vez, sólo servirá para aumentar su ansiedad, de manera que usted debe crear y cultivar un creciente número de entrevistas, y como consecuencia de ellas, de ofertas de empleo.

Conclusión. Los relucientes trofeos 150

INTRODUCCIÓN

¿Otro libro más sobre entrevistas? ¿Por qué? Por la sencilla razón de que los otros nunca aportan soluciones para los temas más arduos. Carecen de consejos prácticos sobre lo que se debe hacer en el calor de la batalla. Este libro le ayudará en primer lugar a preparar la entrevista, y luego le proporcionará los medios para superar el gran temor que provoca: «¿Cómo responderé si me hacen tal pregunta?» Este libro le enseñará a dominar situaciones en las que otros han fracasado.

Analizaremos unas cien de esas preguntas difíciles, tortuosas, obscuras y confidenciales que tanto gustan a los entrevistadores. Le explicaré con claridad lo que el entrevistador intenta descubrir acerca de usted con cada una de ellas, y la mejor forma de contestarlas. Después de cada explicación se incluye una respuesta modelo y varias sugerencias para adecuar ese modelo a las circunstancias individuales. Los ejemplos se han tomado de la vida real y resumen lo que otras personas como usted han tenido que hacer en sus trabajos para destacar y progresar en su carrera profesional.

Quizá esté usted intentando encontrar su primer trabajo o bien busca otro empleo. Quizá sea un ejecutivo maduro que desea ascender un peldaño más en la escala del éxito. Sea quien sea usted, este libro le servirá de gran ayuda, porque le mostrará los principios básicos a tener en cuenta en toda entrevista. Con él aprenderá que todos los entrevistadores utilizan tres criterios para evaluar a cada uno de los aspirantes: ¿Es apto el candidato para el trabajo? ¿Está dispuesto a realizar el esfuerzo necesario para llevar a cabo el trabajo con éxito? En último lugar, aunque no por ello menos importante, ¿se le puede dirigir?

La entrevista para obtener un empleo es un acto muy parecido a la danza ritual y acompasada de los animales en celo, donde los mejores pretendientes revolotean haciendo ostentación de sus mejores cualidades y trofeos. Los pasos de esa danza son el toma y daca, la pregunta

y la respuesta que orientan toda conversación de negocios. Aprenda usted también esos pasos y participará con éxito en la danza.

Naturalmente, su pareja en la danza será el entrevistador, que irá dirigiendo el proceso mediante penosas preguntas plagadas de sutilezas imperceptibles para el oído no entrenado. Usted aprenderá a distinguir esas diversas cuestiones encerradas en cada pregunta. Este conocimiento le permitirá mantenerse en calma, frío y dispuesto, mientras otros candidatos se derrumban con un ataque de nervios en mitad de la entrevista.

¿Cómo descubrirá esas sutilezas ocultas tras la pregunta inocente? Hace poco tiempo contaron la historia de una señorita que, en una entrevista para un puesto en un estudio televisivo sometido a gran tensión, lo estaba haciendo muy bien. El entrevistador deseaba saber cómo reaccionaría la señorita en una de esas situaciones repentinas de agobio y confusión tan corrientes en los estudios de televisión, y para cerciorarse dijo: «Bueno, creo que usted no es la persona adecuada para este trabajo. ¿No prefiere trabajar en otra empresa?» La señorita, ofendida en su amor propio, se marchó encolerizada. Nunca supo lo cerca que estuvo, lo fácil que le hubiese sido obtener el trabajo. El entrevistador sonrió: la había cazado con una pregunta capciosa. ¿Hablaba en serio el entrevistador cuando dijo que no valía para el puesto? ¿Con qué intenciones lo dijo? ¿Cómo debió actuar la señorita en esa situación para conseguir el puesto? Todas las respuestas a esos grandes interrogantes están en este libro.

La entrevista para un empleo tiene gran similitud con cualquier otra conversación de tipo social. Las ofertas de trabajo están destinadas a los entrevistados que consiguen convertir un examen unidireccional de aptitudes en un intercambio dinámico de experiencias entre dos profesionales. En este libro aprenderá usted las técnicas adecuadas para despertar y mantener la atención del entrevistador y que le ayudarán a promocionar su candidatura como la mejor.

Este libro le permitirá superar las peores entrevistas a las que se tenga que enfrentar. Consta de cuatro partes. La primera, «El maletín bien surtido», le proporcionará todo lo necesario para la refriega. Le servirá para aprender rápidamente a elaborar un resumen atractivo, adecuado y lleno de originalidad, de manera que su solicitud sobresaldrá como algo fuera de lo común. También le enseñará a escudriñar esos miles de puestos de trabajo que nunca llegan a reflejarse en las páginas de los periódicos.

Una vez preparado para la acción, la segunda parte titulada «Subir al cuadrilátero» analizará todas las formas de concertar una entrevista

para buscar empleo y le enseñará las diversas maneras de preparar cualquier tipo de entrevista. Al final de esta sección ofrecemos diversas técnicas para que usted pueda dirigir con acierto las cada día más frecuentes entrevistas a través del teléfono.

La tercera parte, «Buenas respuestas para preguntas difíciles», le ofrece exactamente esas respuestas, y le enseñará algunas cuestiones que le servirán para triunfar. Todas las empresas prósperas desean lo mismo, todas confían en que sus empleados demuestren unas cualidades similares, y usted puede desarrollar esas cualidades tan deseadas. ¿Le parece imposible? Le mostraré los veinte rasgos básicos de la personalidad que le servirán para convencer de su capacidad de triunfar al más escéptico de los entrevistadores.

En la cuarta, «Los retoques finales», intentamos inculcarle la idea de que después de salir de la oficina del entrevistador no es conveniente mantener la actitud de «Adiós, y me olvido de todo». Usted puede conseguir un empleo, incluso después de que haya sido rechazada su solicitud. Más importante todavía es el hecho de que este compendio de técnicas le prestarán una gran confianza en sí mismo ante cualquier entrevistador: ¡Fuera nervios! ¡Basta de manos sudorosas!

Si usted desea conocer la forma en que funcionan las empresas y lo que los empresarios intentan encontrar y recibir de sus empleados, si necesita saber cómo plantear una entrevista y la forma de ganarse al entrevistador, éste es el libro indicado puesto que le proporcionará todo lo necesario para conseguir el empleo soñado. Ahora, inicie la tarea, avance en su carrera y apabúllelos.

Parte I

EL MALETÍN BIEN SURTIDO

¿Conoce el cuento de aquel pobre hombre que quería convertirse en el más famoso cazador de osos? Erase una vez un hombre que vivía en una ciudad plagada de osos. Siempre había deseado viajar, pero su trabajo no se lo permitía y tampoco disponía del dinero necesario. Si pudiese matar un oso, pensó, podría viajar a otros lugares llenos de osos y ganarme la vida como cazador. Todos los días se sentaba en el porche de su casa a la espera de ver algún oso por allí. Pasaron varias semanas y no apareció ningún oso, de manera que decidió salir a buscarlos. No sabía nada acerca de osos, sólo que la ciudad estaba llena de estos animales.

Una mañana, lleno de esperanza, se levantó antes del amanecer, cargó su fusil de un sólo cañón y se dirigió hacia el bosque. Al llegar al lindero, levantó su fusil y disparó hacia la espesura.

¿Cree que acertó a algún oso disparando de esa manera? ¿Por qué había salido a matar osos con un fusil de un cañón, y por qué disparó si no había visto ninguno? ¿Dónde estaba su problema? Nuestro héroe era incapaz de separar los sueños de la realidad. Salió a cazar sin ninguna preparación y recibió lo que se merecía. La moraleja del cuento se resume así: cuando busques un empleo mantén tus pies en el suelo, toma el arma adecuada para matar osos, y no acudas sin la debida preparación.

Ahí afuera, en ese «bosque» concreto de tu profesión, se ocultan muchas empresas. Algunas son grandes, otras pequeñas empresas familiares, y la mayoría un intermedio entre estas dos clases. Todas ellas tienen algo en común: los problemas. Y necesitan personas para que

los solucionen. Todo el que ha sido contratado alguna vez para un empleo, lo ha sido para solucionar un problema. Piense en las funciones que realiza en su actual trabajo: ¿Qué problemas surgirían si usted no ocupase su puesto? Ese es el motivo de que fuera contratado, para solucionar esos problemas.

Es muy útil saber solucionar problemas, pero las empresas prefieren contratar a los que también conocen todo lo referente al negocio. Debe recordar siempre tres preceptos:

1. Las empresas trabajan para ganar dinero. Los empleados ofrecen su lealtad a la empresa; las empresas sólo sienten lealtad hacia la última línea de la cuenta de explotación, donde se calculan los beneficios obtenidos. Ganan dinero economizando en gastos y ahorrando dinero. Ganan dinero haciéndose más eficientes y ahorrando dinero. Y si ahorran tiempo, ahorran dinero, y disponen de más tiempo para ganar más dinero.
2. Las empresas actúan exactamente igual que usted. Ambos desean ganar el máximo dinero posible en el menor tiempo posible. De esta manera, usted puede hacer lo que desea realmente en el tiempo que le queda libre.
3. Cuando la situación económica es buena, usted tiene el látigo en la mano y puede dictar las condiciones. A esto se llama estar en un mercado de demanda. Sin embargo, cuando la situación es mala, el látigo pasa a manos de las empresas que pondrán sus propias condiciones. Estamos en un mercado de oferta.

El primer precepto le indica los tres puntos que son de interés para la empresa. Por el segundo reconocerá que su objetivo y el de la empresa son de igual naturaleza. El tercero nos debe hacer comprender que nadie con sentido común deseará estar en un mercado en posición de oferta.

Si usted busca trabajo se coloca a sí mismo en posición de oferta en el mercado. Si pone en práctica los consejos que le da este libro mantendrá muchas entrevistas, será capaz de afrontar las preguntas más difíciles y recibirá muchas ofertas de trabajo. De esta manera, el látigo volverá a sus manos, ya que ahora su situación es de demanda en el mercado.

Para operar en un mercado de demanda es preciso conocer quiénes son, dónde se encuentran y qué buscan los compradores, a fin de preparar el producto con el embalaje más adecuado.

En esta sección, verá cómo se puede identificar a las empresas que

están en situación de necesitar sus servicios. Verá cómo descubrir el nombre del presidente del Consejo de Administración, de los miembros del Consejo de Dirección, y de los principales ejecutivos, el volumen de ventas de la empresa, toda la gama de productos y servicios que fabrica y comercializa, e incluso la cifra de beneficios. Dominará un método garantizado para elaborar una relación de sus conocimientos y experiencias profesionales y evaluarla de una manera inevitablemente atractiva para cualquier patrón. Además, descubrirá que posee unos conocimientos profesionales siempre apetecibles y que nunca imaginó poseer.

Para pertrechar bien el maletín se necesita algo más que un simple repaso distraído a los anuncios de empleo de los periódicos. Hace falta algo de disciplina y un pequeño esfuerzo. Pero su futuro profesional ¿no se merece ese esfuerzo? Le bastará con un par de días para equiparse debidamente para la caza del oso.

Lo primero que hará es visitar la biblioteca (con una buena previsión de papel y bolígrafos). Le hará falta también un mapa de la zona, unas chinchetas y algunas etiquetas adhesivas; consiga un trozo de cuerda de un metro, le vendrá bien. Llévese un par de bocadillos; no existe en el mundo sensación comparable a la de comerse un bocadillo en la escalera de una biblioteca.

Capítulo 1

DESCUBRIR LO QUE SE ESCONDE EN EL MUNDO EXTERIOR

Una vez en la biblioteca pregunte directamente por la sección de libros de consulta e información comercial. Cuando la encuentre, revise por encima todo lo que le ofrece, antes de solicitar el primer libro que necesita. Las bibliotecas son un lugar excelente para observar a la raza humana; siéntese en una buena posición y pronto lo descubrirá. A ser posible, desde el sitio elegido se deberá tener una perspectiva perfecta de la mesa del bibliotecario. Allí siempre se producen situaciones graciosas que le ayudarán a relajarse cuando lo necesite.

Hay numerosos libros de información comercial y encontrará la relación de todos ellos en el fichero de bibliografía. No voy a perder tiempo explicándole cómo se busca el libro adecuado: el bibliotecario se lo enseñará con mucho gusto.

Su objetivo consiste en identificar a las empresas del ramo elegido y crear un archivo individualizado de cada una de ellas. No haga juicios previos sobre cuáles y de qué tipo deben ser las empresas: usted va a la caza de cualquier oferta posible de trabajo, de manera que otee el horizonte y anote todas las empresas que vea.

Tome un cuaderno y copie toda la información relevante de cada empresa, utilizando una hoja separada para cada una de éllas. A fin de ponernos de acuerdo sobre lo que significa «relevante», lea con detenimiento el ejemplo siguiente:

Maquinaria, S.A.

Sede social:
C/ La Granja, 23
29041 Madrid.
Teléfono centralita: 91-234 73 11.
Depto. de Personal (Director: D. Fernando Amigó): 91-2 34 73 53.

Director general: D. Augusto Melero (lleva 5 años en el cargo).
Gerente: D. Inocencio López (lleva 2 años en el cargo).

Director de la Oficina Técnica: D. Aurelio Hinojosa.

La empresa fabrica una gama completa de máquinas para oficina: calculadoras, máquinas de escribir (manuales, eléctricas, electrónicas), ordenadores personales y una amplia selección de equipos periféricos.

La sede social es la base administrativa de la empresa y alberga también otros servicios como investigación, reparaciones, etc. Las plantas industriales están localizadas en Sabadell (calculadoras y máquinas de escribir), y en Pamplona (ordenadores).

En la sede social trabajan 215 empleados; en Sabadell, 452, y en Pamplona, 670.

Ventas totales (1987)=17.578 millones de pesetas, vendidas íntegramente en el mercado nacional.

Beneficios (1987)=Un 5 % más que en 1986.

El año pasado adquirió una participación del 15 % en equipos de Oficina, S. A., fabricante de muebles (parece que intentan diversificar). Están negociando la comercialización de aparatos de una firma japonesa de equipos electrónicos. El acuerdo se producirá con toda probabilidad antes de este verano.

Como verá, aparece el nombre del director de la empresa y el del presidente del Consejo de Administración, la gama de productos y servicios que comercializa la empresa, la ubicación de sus factorías y filiales y el tamaño general de la empresa. De todas maneras, si encuentra otro tipo de información interesante, cópiela también. Por ejemplo, si descubre algún dato sobre el crecimiento o retroceso de la empresa en un aspecto o región especial, o se entera de alguna reciente adquisición de la empresa, no dude en anotarla.

Toda esa información le ayudará a sobresalir en la entrevista bajo tres aspectos distintos. Sus conocimientos crearán una favorable impresión en el primer contacto con la empresa; apreciarán el esfuerzo que ha realizado por enterarse. El hecho de que los demás candidatos no se hayan preocupado por ese aspecto es un segundo punto a su favor.

En tercer lugar, significa que siente respeto por la empresa y, por tanto, también por el entrevistador; esto, simplemente, basta para que le prefieran a usted y le aparten del anodino resto de candidatos.

Naturalmente, el esfuerzo tiene un valor a corto plazo para ayudarle a recibir el máximo de ofertas de trabajo. Pero también tendrá validez a más largo plazo, ya que está creando un banco de datos personalizado de su industria, especialidad, o profesión, que le será de gran ayuda en su carrera siempre que desee cambiar de trabajo.

Por desgracia, ese banco de datos nunca estará completo. Su mismo tamaño y contenido nos indican que desde el momento en que los recogemos empiezan a quedar desfasados. Además, no existe un libro de información comercial en donde se registren absolutamente todas las empresas. Usted no sabe qué empresa tiene el puesto más adecuado, de manera que deberá investigar el mayor número de empresas posible de su zona, y luego consultar otros libros o registros adicionales.

Al final de la jornada recoja todos sus apuntes y vuelva a casa para disfrutar de un merecido descanso. Si no lo ha hecho ya, acuérdese de comprar el mapa de su zona, las chinchetas y las etiquetas adhesivas para cumplimentar la segunda parte del plan.

Coloque el mapa sobre una pared. A continuación, ate una chincheta a un extremo de la cuerda y clavando la chincheta sobre el punto del mapa donde usted vive, trazará círculos concéntricos a intervalos de un kilómetro. En poco tiempo, el bonito mapa quedará desfigurado, pero dispondrá de una perspectiva muy gráfica del terreno donde deberá desarrollar la búsqueda del nuevo empleo.

Tome las hojas donde ha recogido los datos de las empresas y marque con un «1» a la primera. Localice a la empresa sobre el mapa y clave una chincheta en el lugar. Coja una etiqueta adhesiva, marque un «1» y péguela en la cabeza de la chincheta. Vaya numerando correlativamente todas las empresas y localizándolas sobre el mapa. Según avance la tarea, en el mapa aparecerá gráficamente el primer resultado de su esfuerzo. Los círculos que contengan chinchetas son las zonas a investigar y cada una representa un empleo en potencia.

Probablemente tendrá que volver a la biblioteca para completar algunos datos, hacer un resumen de todo el material, etc. En total, la investigación le llevará un par de días. La próxima vez intente ir andando hasta la biblioteca. Le saldrá más barato (una buena razón para hacerlo), pero, además, el ejercicio es muy importante. La batalla exige agudeza e ingenio, y cuanto mejor se encuentre físicamente, más despierta estará su inteligencia. Usted necesitará de todo su talento, porque siempre se encontrará con personas muy cualificadas cuando se

presentan ofertas de buenos empleos. Pero muchas veces no es el más cualificado el que consigue el empleo. Siempre gana el que mejor preparado está en cada caso. Los cazadores de empleo apabullan en la entrevista, son los que han investigado y se han ejercitado para no cometer errores. Investige un poco más. Camine un poco más.

* * *

Casi todas las personas que andan a la busca de un nuevo empleo compran el periódico, pero luego no saben sacarle provecho. Se cuenta que, no hace mucho tiempo, un hombre que buscaba empleo decidió revisar los anuncios del periódico dominical. Lo leyó y seleccionó seis empleos. Llamó al primero de ellos y le contestaron que ya habían cubierto la vacante, y además, tratándolo con toda aspereza, le conminaron para que en el futuro se limitase a mandar su historial por escrito. Como no es nada agradable mantener este tipo de conversaciones telefónicas, no llamó a las otras cinco empresas, y se pasó una semana escribiendo un historial profesional, que no había persona capaz de leerlo y mucho menos entender lo que decía. Envió el historial a las otras cinco empresas y esperó una semana a que alguien le llamase. Luego se pasó otra semana esperando. Finalmente acabó dando una patada al gato. Se sintió culpable por ello, decepcionado de sí mismo y se tomó un par de copas. Sonó el teléfono, alguien que deseaba tratar sobre el empleo, pero, por desgracia, no con una persona que farfullaba palabras desde media mañana. Cada vez se sentía peor y empezó a levantarse tarde de la cama. Sonó otra vez el teléfono: ¡Una entrevista! Renace el optimismo y acude animado a la entrevista. Volveremos a llamarle dentro de un par de días, le prometen. Pero nadie llama. Intenta él ponerse en contacto con la empresa, pero, misteriosamente, todo el mundo está ocupado. El hombre empieza a sentirse como un baldón en el universo perfecto del Señor... Se trata, naturalmente, de un ejemplo exagerado, pero el fondo del cuento se aproxima bastante a lo que ocurre a veces en la realidad, y nos da a entender el pernicioso resultado de utilizar el periódico de forma equivocada para buscar un empleo.

Normalmente, la gente usa *o bien* el periódico *o* el registro de información comercial, pero por desgracia, pocas veces ambos a la vez. De esa forma corren el riesgo de quedar en una posición de oferta, que no es la más aconsejable.

La información comercial le proporcionará datos abundantes sobre la empresa, pero no le dirá nada sobre posibilidades de empleo. Los

periódicos, a la inversa, le darán a conocer los empleos específicos que están vacantes en ese momento, pero apenas le ofrecerán algún dato concreto sobre la empresa. Los dos tipos de investigación deben complementarse mutuamente. A menudo, aparecerán en el periódico anuncios de empleo para empresas bien conocidas por usted a causa de sus investigaciones. ¡Qué estupenda combinación para presentarse a la puerta del despacho del entrevistador con plena confianza!

El periódico se debe utilizar como medio para identificar a las empresas que contratan personal con asiduidad. Anote en hoja aparte los datos más pertinentes de cada oferta de trabajo, incluyendo el nombre de la empresa, dirección, número de teléfono y persona a contactar.

Anote todas las ofertas de empleo de su especialidad, pero también las que están relacionadas con ella de una manera u otra. El hecho de que no se anuncie un puesto idéntico al de su especialidad no significa que una empresa no pueda contratarle; si la empresa está dispuesta a llenar una vacante, el empleo puede ser suyo. Cuando una empresa necesita contratar a alguien pero el anuncio no coincide exactamente con el título o conocimientos que usted posee, anote todos los datos pertinentes para contactar con ella. Llame a la empresa y ofrezca sus servicios; es posible que usted represente la solución para un problema diferente.

También es una buena idea examinar los periódicos atrasados. En ellos se puede encontrar una fuente de oportunidades de empleo que todavía no se han solucionado.

La razón principal para utilizar una combinación de anuncios e información comercial reside en que las empresas tienden a realizar sus contrataciones de forma cíclica. Si usted se basa sólo en los periódicos no contactará con las empresas que inician ahora su ciclo de contratación, o que están a punto de culminarlo. Una investigación exhaustiva le permitirá penetrar también en lo que el mundo de la prensa denomina el mercado «oculto» de trabajo. Es fundamental disponer de una información lo más amplia posible (siempre hay personas que conocen a quienes necesitan cubrir un puesto cuyas características están hechas a su medida).

Añadiendo también todas esas empresas al mapa anterior, tendrá ante sí un brillante panorama de posibilidades, una información básica sobre cada una de ellas y una eficaz manera de conocer la situación. Esto le será de gran utilidad para encontrar el mejor modo de concertar las entrevistas y valorar las diversas ofertas de trabajo que se le presenten.

Una investigación adecuada y una correcta preparación son la base para triunfar en las entrevistas. Y cuantas más entrevistas realice, mayor será su capacidad de investigación; las entrevistas son el primer peldaño que le servirá para alzarse a una posición de demanda.

Capítulo 2

TODO PARA TODOS

Actualmente, los entrevistadores tienen la manía de preguntar una y otra vez por todos los detalles concretos de sus anteriores empleos. Confían en que usted rendirá igual de bien (o de mal) en su nuevo trabajo, de manera que lo que les diga sobre el anterior empleo inclinará la balanza a favor o en contra. Por lo tanto, debe examinar sus anteriores empleos de una manera práctica que le permita responder de forma favorable.

Este capítulo le enseñará a identificar los detalles de su pasado que mejor impresión causarán a su interlocutor. Y con una ventaja especial: le servirá para elaborar la información más adecuada para presentar un excelente historial profesional. Dos pájaros de un tiro.

Los historiales profesionales son de gran importancia y hay dos aspectos destacados que debe conocer acerca de ellos. En primer lugar, va a necesitar siempre uno. En segundo lugar, es probable que nadie se moleste en leerlos. La mayoría de los entrevistadores no están capacitados para realizar con eficacia las entrevistas, se sienten igual de incómodos que usted, y harán todo lo posible para evitar esa sensación molesta. El historial les sirve de pretexto para filtrar a los candidatos, pero lo utilizan para rechazar a los problemáticos, no para aceptar a los mejores. De manera que su historial debe ser el *todo para todos.*

En el historial se debe evitar el relato demasiado especializado o complicado de los títulos o conocimientos. De hecho, el primero en leerlo será normalmente algún empleado del departamento de personal. En ese departamento se realiza la primera criba de muchas solicitudes para muy diversos tipos de trabajo, y no se debe confiar en que co-

nocerán a fondo cada una de las especialidades de la empresa, o la jerga que se emplea en cada departamento.

Por este motivo, el historial debe ser elaborado para facilitar su lectura y comprensión, con brevedad, y utilizando palabras que sean familiares y de dominio general. Y lo más importante: usted deberá reflejarse en él como una persona que se enfrenta a los problemas y los resuelve.

En este capítulo tratamos de enseñarle a elaborar un correcto historial, pero su objetivo último es prepararle para afrontar la entrevista con mejores armas. Lo conseguirá con facilidad; sólo hace falta que evalúe sus conocimientos y capacidad profesional de acuerdo con los ejercicios. Es posible que le sirva además para descubrir aptitudes o logros que hasta ahora le habían pasado desapercibidos. En el historial sólo incluirá unos cuantos (como anticipo de los futuros incentivos); los restantes quedarán en reserva para «apabullarlos» en la entrevista.

* * *

Un buen punto de partida será la denominación de su actual empleo, o del último que desempeñó. Escríbalo. A continuación escriba otras denominaciones que se emplean para describir ese puesto. Luego, redacte tres o cuatro frases descriptivas de las funciones de ese empleo. No lo piense demasiado; simplemente, escriba todo lo que se le ocurra. La denominación y las funciones no serán nunca esculpidas en piedra. Esa descripción escrita es el prolegómeno de los ejercicios de elaboración del historial. Acaso se sorprenda de lo que ha escrito; al leerlos sonará mucho mejor de lo que había imaginado.

Todas las características que descubrirá y desarrollará en los ejercicios siguientes son muy apreciadas por los empresarios. Usted posee muchos rasgos destacables y estos ejercicios le ayudarán a desvelarlos y a presentarlos de una forma adecuada.

— *Ejercicio 1:* Vuelva a leer la descripción de sus funciones y escriba aparte la tarea o responsabilidad que considera más importante. A continuación, anote los especiales conocimientos, estudios o experiencia imprescindibles para desempeñar dicha tarea o responsabilidad.

Luego enumere los logros de los que más satisfecho se siente en el desempeño de esa tarea. El resultado puede ser algo parecido a:

— *Función:* Adiestrar un equipo de seis vendedores y motivarlos.
— *Conocimientos:* Experiencia en el adiestramiento del personal.

Conocimiento del mercado y capacidad para convertir al personal novato en vendedores eficaces. Capacidad para mantener la motivación del equipo de ventas al más alto nivel, afianzando a la vez su relación de lealtad para con la empresa.

— *Logros:* Reducción del almacén en un 6 por 100; incremento de las ventas en un 14 por 100.

El futuro empresario mostrará mayor interés por los logros, esos logros que le hacen destacar de entre la multitud. Intente despertar el interés del futuro empresario estimando a la baja lo que esos logros supusieron para la empresa. Si con ellos se consiguió ahorrar tiempo, haga una estimación de las horas ahorradas. Si se ahorraba dinero, ¿cuántas pesetas? Si con su actuación la empresa ganó dinero ¿en cuánto se podrían estimar los beneficios? Pero tenga cuidado, no exagere; si formaba parte de un equipo, los resultados también deberán ser mencionados como obra de todo el equipo. De esta manera sus afirmaciones ganarán en credibilidad y con ellas demostrará su capacidad para trabajar en grupo.

Desde luego, los logros variarán en función de cada profesión en particular. La mayoría de los empleos de todas las empresas pueden ser catalogados en una de estas tres categorías:

— comercial y ventas,
— dirección y administración,
— técnica y de producción.

La norma suele ser citar las diferencias existentes entre estas tres categorías principales de empleos, pero quizá sea más interesante hacer mención de sus puntos comunes. En ventas, lo importante es el volumen en pesetas. En dirección o administración, el factor paralelo es el ahorro de tiempo, que a su vez significa ahorro de dinero; ahorrar dinero es lo mismo que obtener beneficios para la empresa. En las áreas técnicas y de producción, el incremento de la productividad (fabricar más en menos tiempo) significa también incrementar los beneficios de la empresa. La denominación de los puestos de trabajo puede ser diferente, pero todos los empleados tienen las mismas oportunidades de aportar beneficios para la empresa que a la postre revertirán en beneficios para ellos.

La revolución producida por los ordenadores en los años setenta y la recesión económica de principios de los ochenta han modificado de forma irrevocable los puestos de trabajo. Hoy día, las empresas producen más con menos personal; son más flexibles, depositan mayor confianza en sus empleados e intentan mantener esta tendencia. Las

personas que consiguen ser contratadas y ascender en su carrera, son aquellas que comprenden los principios básicos de los objetivos empresariales. Y los candidatos con mayor probabilidad de ser contratados son los que tienen en su mente de manera constante los intereses y beneficios de la empresa.

— *Ejercicio 2:* Este sencillo ejercicio le ayudará a obtener una perspectiva más clara de sus logros. Si tuviese que discutir con su superior sobre un aumento de sueldos, ¿cuál de sus distintos logros le gustaría comentar? Haga rápidamente una lista de todos los que se le ocurran. Luego repáselos y vaya incorporando todos los detalles que le parezcan convenientes.

— *Ejercicio 3:* Este ejercicio le será de gran utilidad sobre todo si no se siente capaz de distinguir entre los árboles y el bosque.

  — *Problema:* Piense en algún problema relacionado con su trabajo que se le haya presentado en los últimos años. Todo el mundo puede recordar alguno.
  — *Solución:* Describa la solución que dio al problema, paso a paso. Haga una lista de todo lo que hizo.
  — *Resultados:* Por último, considere el resultado de su actividad en términos que tengan algún significado para la empresa: ganancias, ahorro de dinero, ahorro de tiempo.

— *Ejercicio 4:* Veamos una manera útil de convertir la ausencia de algo negativo en un aspecto positivo. Le servirá para analizar su trabajo desde un ángulo diferente y hacer resaltar esos puntos importantes, pero a veces olvidados, que le convierten en un ser especial. Comience por descubrir dentro de su personalidad esas características y rasgos deseados por todas las empresas.

En primer lugar, analice todas las actividades que si usted no hubiese realizado adecuadamente, hubiesen tenido un efecto negativo sobre los objetivos de su trabajo. Si le resulta difícil, piense en algún colega incompetente. ¿Qué es lo que hizo mal? ¿En qué se diferencia de lo que hacen los empleados competentes?

Ahora, invierta esa carencia de actitudes negativas y conviértalas en positivas. Por ejemplo, piense en el compañero que nunca llega con puntualidad al trabajo. Si alguien acude al trabajo todos los días a la hora señalada, se puede decir sinceramente que es una persona puntual en la que se puede depositar confianza; que es ordenada y respeta los reglamentos; que es consciente del valor de la productividad, la eficacia y de su relación con los costos y beneficios de la empresa.

Si presenció las recriminaciones que recibía el compañero perezoso, verá con claridad el valor que tienen a los ojos del empresario esos rasgos positivos. La carencia de rasgos negativos le convierte en un empleado conveniente para el empresario, pero éste nunca lo sabrá si usted no se lo cuenta. Al terminar el ejercicio, será capaz de analizar de nuevo todo su pasado con un nuevo enfoque positivo. Se distinguirá de los demás, aunque sólo sea por el hecho de que ellos no comprenden las ventajas de explicar con claridad todas sus características positivas.

— *Ejercicio 5.* Los futuros jefes y, por lo tanto, los entrevistadores también desean contratar a personas que:
  — actúan con eficacia;
  — saben controlar los gastos;
  — respetan los reglamentos y las instrucciones;
  — se interesan por beneficiar a la empresa.

Examine usted su historial profesional o laboral en busca de aquellos aspectos con los que le sería fácil demostrar la posesión de esas características deseadas. Esos rasgos positivos, novedosos, se incluirán también en su historial, y servirán de base de lanzamiento para todas las respuestas a dar en la entrevista.

* * *

Ahora debe recoger estos datos y elaborar un historial cuidadoso. Hay tres formas de hacerlo:

— *En orden cronológico.* Es la forma más frecuente. Se utilizará cuando se cuenta con un historial laboral estable y la carrera profesional es satisfactoria y siempre ascendente. Se debe evitar cuando se ha cambiado con frecuencia de empleo o han existido problemas en el desempleo de alguno.
— *Por funciones:* Utilice este formato si ha estado desempleado durante mucho tiempo o ha cambiado muchas veces de trabajo. Un historial funcional se concentra en la enumeración de los estudios, conocimientos y experiencia, sin mencionar para nada fechas ni nombres de empresas.
— *Enfocado al empleo deseado.* En él se describen en primer lugar y casi de forma exclusiva los conocimientos y experiencia que son relevantes para el puesto que se solicita. Es muy adecuado para los casos en que se han desempeñado muy distintos trabajos y funciones, y también si las funciones actuales que usted desempeña no encajan exactamente en el puesto deseado.

Como se ve, cada formato intenta minimizar los aspectos desfavorables. Nadie es perfecto, de manera que la mayoría de las personas utilizan en sus historiales una combinación de los tres tipos de formatos.

Los empresarios se suelen mostrar muy cautelosos ante los historiales demasiado perfectos. Teniendo en cuenta todo lo dicho vamos a enunciar las siete reglas para elaborar un historial profesional casi perfecto.

— *Regla 1:* Use las denominaciones más comunes de los títulos o nombres del puesto de trabajo. En principio, su finalidad es conseguir una entrevista, no el reconocimiento de un título concreto. Que el título aparezca con cierta amplitud. Emplee un título lo suficientemente concreto como para que admitan su solicitud, pero con cierta vaguedad a fin de dar paso a ulteriores explicaciones. La denominación de un puesto puede hacerse intencionadamente más difusa añadiendo el término «especialista» (por ejemplo, especialista en ordenadores, especialista en administración, especialista en producción, etcétera).
— *Regla 2:* Evite a ser posible nombrar el puesto al que opta. Si es imprescindible señalar que su meta es un determinado puesto de trabajo, expréselo en términos de los servicios que pueda dar a la empresa en dicho empleo. No declare expresamente lo que desea obtener de su futuro patrón.
— *Regla 3:* No declare su salario actual. Para lo único que puede servir es para que rechacen sin más su solicitud, tanto si gana demasiado como si gana poco. Y por el mismo motivo, tampoco indique el salario deseado para ese nuevo puesto.
— *Regla 4:* Recuerde que las personas disfrutan al recibir sorpresas agradables. Muestre en su historial algunos detalles brillantes, pero reserve el más importante para que lo descubra el entrevistador.
— *Regla 5:* Adopte todas las medidas necesarias para que el hitorial sea breve y no exceda como máximo de dos páginas. Nadie lee los historiales largos; aburren a cualquiera y las empresas temen permitir la entrada a charlatanes de cuya verborrea nunca se podrán librar.
— *Regla 6:* Escriba el historial a máquina. Para calcular a ojo, tres páginas escritas a mano se convierten en una al mecanografiarlas.
— *Regla 7:* Por último, recalque sus logros y su capacidad para plantear los problemas y resolverlos. Y que el resumen sea lo más general que permita la solicitud.

Capítulo 3

EL RESUMEN ESPECÍFICO

Un historial general tiene algunos inconvenientes. En primer lugar es demasiado amplio y hace difícil que los títulos o características enunciadas concuerden exactamente con las precisas para un puesto concreto. En segundo lugar, probablemente usted será entrevistado por más de una persona, con lo que el proceso se hace mucho más complicado. Aunque en último término deberá tratar con una determinada persona, antes le entrevistarán otros miembros de la empresa o del equipo de selección. Cuando ésto ocurre, comienzan los problemas.

El director ordena a uno de sus subordinados: «Habla unos minutos con este candidato y luego me das tu opinión.» El historial general habrá impresionado al director, pero éste rara vez habrá definido adecuadamente las características del puesto a ocupar o las cualificaciones que desea de los candidatos. Esto significa que los otros entrevistadores no disponen de normas o baremos para juzgarle de forma precisa y correcta. El director buscará personas con unas aptitudes muy concretas y relacionadas con los proyectos que está llevando a cabo, mientras que la persona que le entreviste intentará comparar sus características con las vaguedades de algún manual de descripción de puestos de trabajo, sin saber a ciencia cierta de cual se trata porque nadie le ha indicado con exactitud la finalidad perseguida. En estas circunstancias, la probabilidad de que consiga ese empleo se reduce considerablemente.

Los profesionales del departamento de selección de personal se enfrentan a este tipo de problema diariamente. En la empresa Dunhill encontramos una solución bastante sencilla denominada el «resumen específico». Permite al candidato acomodar su historial a cada oferta

de empleo concreta, y sirve para que cualquiera que le entreviste tenga conocimiento del puesto de que se trata y enfoque sus preguntas correctamente.

Como ocurre con las grandes ideas, el «resumen específico» es maravilloso por su sencillez. Consiste simplemente en una página en donde se relacionan en la parte izquierda los requisitos exigidos para el puesto vacante y a la derecha las aptitudes, títulos o logros del candidato que encajan o cumplen uno por uno con los requisitos del puesto. Tiene un formato del siguiente tipo:

Resumen específico

Muy Srs. míos:

En el historial que les he enviado encontrarán un esbozo de mi actividad profesional, mi capacidad para solucionar problemas, y algún detalle de mis actuaciones en trabajos anteriores. Me he tomado la molestia de hacer una relación de los requisitos exigidos para este puesto y de las características que a mi entender poseo y me capacitan para cumplir esas funciones. Confío en que de esta manera su labor resulte más fácil.

Requisitos exigidos:	*Mis características:*
1. Conocimiento del trabajo en bibliotecas públicas (atención al público, referenciación, etc.).	1. Experiencia como jefe de la sección de referenciación de la Universidad de Barcelona.
2. Supervisión de un equipo de 14 personas con dedicación completa.	2. Tenía a mi cargo la supervisión de 17 personas.
3. Capacidad para dirigir todo el trabajo del equipo en todas las facetas de planificación, establecimiento de políticas a seguir y presupuestos.	3. En mi último año en esa Universidad, fui responsable de presupuestos y de la corrección y supervisión de las normas de servicio y circulación de libros.
4. Título de ENB con acreditación de MLS.	4. Estoy en posesión de esos títulos.
5. Tres años de experiencia.	5. Un año en biblioteca pública; dos en la Universidad de Barcelona.

Con un resumen de este tipo, usted tiene la seguridad de que el historial enviado encaja en las necesidades del puesto, y de que cualquier entrevistador de la empresa sabrá las características del puesto hacia el que debe enfocar la entrevista.

Adjunte con cada historial un resumen específico; aumentará considerablemente la probabilidad de obtener una entrevista con la empre-

sa. Con ambos, la empresa dispone de un cuadro profesional y personalizado, breve y de fácil lectura, donde apreciará con total exactitud la forma en que usted puede cumplir las funciones del puesto.

El resumen específico se utilizará sólo para las ofertas de empleo que haya descubierto a base de sus propias investigaciones, o bien para las anunciadas en la prensa. Naturalmente, no es apropiado en los casos en que no se conocen los requisitos exigidos. Siguiendo las instrucciones del próximo capítulo, aprenderá la forma de utilizarlo con frecuencia y eficacia.

Parte II

SUBIR AL CUADRILÁTERO

Terminada la labor preparatoria, está ya en condiciones de acudir a una entrevista y «apabullarlos». Ahora bien, ¿por dónde empezar?

¿Qué posibilidades se presentan ante usted? ¿Leer los anuncios de ofertas de empleo? Los demás también lo hacen. ¿Hacer una solicitud para los puestos que aparecen vacantes en la oficina de empleo? También lo hace el resto de la gente. ¿Enviar el historial a varias empresas con la esperanza de que en alguna exista una vacante en la que encajen las características de usted? También el resto de la gente lo hace. Desde luego, también puede esperar a que alguien le llame. Si utiliza esas tácticas como sistema principal para buscar el mejor puesto fracasará, como fracasan todos esos millones de personas que caen en la trampa de emplear esos métodos anticuados de encontrar trabajo.

Si usted tiene pinta de pingüino, actúa como un pingüino y anda entre pingüinos, no se debe extrañar de que le confundan con uno de ellos. En el mercado actual del trabajo se precisan enfoques diferentes. Su carrera no avanza por sí sola; descubrir y aprovechar las oportunidades es su tarea. En sus manos descansa la posibilidad de escoger entre varias ofertas de trabajo e iniciar el contacto más seguro: llamar por teléfono. «Buenos días, señor Pérez. Me llamo Martín Fernández. Tengo experiencia en el adiestramiento de...»

Oriente su objetivo hablando en primer lugar con profesionales que se dedican a actividades similares a la de usted. Unas pocas llamadas a varias empresas de las que figuran en su archivo, fruto de la investigación previa, y habrá conseguido una entrevista. Si bastan unas lla-

madas para concertar una entrevista, ¿cuántas podría concertar empleando todo el día para ello?

Usted dominará la situación y será capaz de organizar adecuadamente sus múltiples entrevistas. Su habilidad para desenvolverse en éllas mejorará. Y pronto pasará de programar múltiples entrevistas, a sopesar varias ofertas de trabajo.

Capítulo 4

REFLEJAR LA IMAGEN PERFECTA A TRAVÉS DEL TELÉFONO

Antes de realizar la angustiosa primera llamada, debe decidir el objetivo que desea alcanzar. Existen tres posibles objetivos que se enumeran por orden de prioridad:

— concertar una entrevista;
— fijar fecha y hora para volver a llamar de nuevo;
— conseguir datos sobre una oferta de trabajo interesante en esa empresa o en alguna otra.

Recuerde siempre estos tres posibles objetivos. Al finalizar los cuatro próximos capítulos estará en disposición de plantearse cualquiera de ellos con rapidez y eficacia.

Para que esa primera llamada tenga éxito necesitará previamente realizar un boceto convincente sobre sí mismo. Para empezar, tenga en cuenta el antiguo adagio: «Nadie escucha realmente; lo que hacemos todos es aguardar nuestro turno para hablar.» De manera que no se puede esperar que seamos capaces de mantener fija en nosotros la atención de otras personas por un largo período de tiempo; eso nos fuerza a establecer un boceto breve, aunque lo más completo posible. Lo mejor es pintar un cuadro «específicamente vago»: lo suficientemente concreto para despertar el interés de los representantes de la empresa e inducirles a escuchar los detalles con oído atento; pero de una forma vaga, genérica, que les incite a hacer nuevas preguntas, a «perseguirle». El objetivo es mostrar una semblanza a grandes rasgos de sus cualidades junto con algunos detalles de sus logros en el ahorro de tiempo o dinero, o en la obtención de beneficios, que tan agradables son a los oídos de todas las empresas.

Para tener éxito por teléfono, la presentación debe contener cuatro factores esenciales que responden a la regla mnemotécnica de AIDA, tomada de la publicidad:

— A: conseguir la *atención* del representante de la empresa.
— I: despertar su *interés*.
— D: crear un *deseo* de obtener más conocimientos sobre usted.
— A: animar al representante a emprender la *acción*.

Con AIDA usted se dará a conocer. El interés que genera se pondrá de manifiesto en las preguntas que le hagan. ¿Cuánto gana usted? ¿Posee algún título? ¿Cuántos años de experiencia tiene? Dando las respuestas adecuadas a estas preguntas y otras que le harán (que discutiremos con detalle) transformará el interés en deseo de tratar con usted y ya sólo faltará concertar la entrevista.

Las preguntas que le vayan haciendo le permitirán identificar más concretamente las necesidades de la empresa, de manera que ya le será más fácil encaminar toda la conversación hacia esas necesidades.

Los pasos para elaborar su presentación AIDA son los siguientes:

— *Paso 1:* Se refiere a su persona y a todo lo que usted hace. Está pensado con el fin de atraer la atención del representante de la empresa y proporcionarle un motivo para continuar al teléfono. Esta introducción debe incluir el título o denominación de su puesto y una breve descripción generalizada de sus funciones y responsabilidades. Utilice un título lo menos concreto posible, tal como lo hizo en el historial. Recuerde: introducir el título de una forma vaga, como el pie del vendedor haciendo de cuña en la puerta, le proporcionará la ocasión de «vender» otras cualidades.

Cuente sólo lo suficiente para estimular el apetito de la empresa e inducir a su representante a empezar a hacer preguntas. Y continúe con la vaguedad en sus descripciones. Por ejemplo, si usted dice simplemente «tengo experiencia», el representante de la empresa deberá intentar cuantificar su afirmación con una pregunta: «¿Cuántos años de experiencia tiene?» De esta manera, usted va consolidando un nivel de interés. Pero si declara desde el primer momento que tiene cuatro años de experiencia y la empresa necesita siete años, lo más probable es que le borren directamente de la lista, y quizá ni siquiera tendrá oportunidad de enterarse de la existencia de ese puesto vacante. En la presentación inicial nunca se deberá concretar con exactitud la experiencia ni dar muchos detalles sobre las realizaciones y logros en sus trabajos anteriores. Su objetivo se limitará a la apertura de un diálogo con la empresa.

Ejemplo: Buenos días, señor Pérez. Me llamo Juan Castillo. Conozco a

fondo la industria de los artículos de escritorio y material de oficina y tengo experiencia como vendedor de muebles y equipamiento para oficinas. ¿Es éste un buen momento para hablar con usted?

Tome nota: Nunca pregunte si es un «mal» momento. Le estará ofreciendo una disculpa para que conteste «sí». De la otra forma, si le pregunta si es un buen momento, normalmente la respuesta será «sí». De manera que ya tiene vía libre para continuar su presentación.

— *Paso 2:* Ahora está en buena situación para generar interés, y a partir de él, deseo; es el momento de «vender» uno o dos de sus logros. Los logros habrán quedado ya bien definidos en la fase previa de los ejercicios preparatorios para la elaboración del historial. Elija un par de ellos y continúe su frase introductoria explicándolos. Sea breve y vaya al grano, sin florituras.

Ejemplo: Soy el tercer vendedor, en cifras, de mi empresa. He conseguido incrementar las ventas de mi zona en un 15 por 100 llegando a superar los 100 millones. En los últimos seis meses he conseguido tres nuevos clientes que antes compraban a la competencia.

— *Paso 3:* En este momento, el representante de la empresa desea conocer más acerca de usted, de manera que ya puede hacer que se ponga en acción. Incluya el motivo de la llamada y una solicitud para entrevistarse con él. Debe establecerse con precisión y terminar con una demanda que obtenga una respuesta positiva, que les llevará a una discusión en profundidad entre dos profesionales.

Ejemplo: Le llamo señor Pérez, porque estoy buscando horizontes más amplios en mi profesión, y habiendo hecho algunas averiguaciones sobre su empresa, creo que tratar sobre este asunto podría resultar beneficioso para todos. Esas cualidades y logros que le he descrito, ¿responden a lo que usted exige del personal de su empresa?

La presentación finaliza con una pregunta que garantiza una respuesta afirmativa y la conversación seguira encarrilándose.

* * *

Su tarea consistirá ahora en escribir una presentación acomodada a su experiencia laboral de acuerdo con el desarrollo expuesto. El único medio para conseguir entrevistas y ofertas de empleo se basa en conocer exactamente lo que se desea conseguir y lo que va a decir. Una vez escrita la presentación, léala en voz alta e imagínese al interlocutor sin rostro de la empresa que la escuchará al otro extremo del hilo telefónico. Haga prácticas con algún amigo o con su esposa.

Una vez terminada la presentación de una llamada real, deberá iniciar la nueva labor de concertar una entrevista, poner fecha a una nueva llamada o solicitar referencia de otros puestos. Después de esa primera acción es muy probable que en el otro extremo del teléfono se haga un silencio. Tenga paciencia. El representante de la empresa necesita asimilar sus palabras. Si usted siente la tentación de romper el silencio, resista; no debe interrumpir el curso de las ideas de su interlocutor, y tampoco le interesa que éste le devuelva la pelota.

Este silencio meditativo puede durar hasta veinte segundos, pero cuando el representante de la empresa responda, sólo podrá hacerlo de una de estas tres maneras:

1. El representante se muestra conforme y se concierta una entrevista.
2. El representante de la empresa puede hacer algunas preguntas con las que demuestra su interés. Ejemplos:

   — ¿Posee usted un título?
   — ¿Cuánto gana usted?

   Cualquiera de esas preguntas en las que se refleja su interés, se denominan «indicios de compra». Y manejadas de la forma adecuada, le servirán a usted para concertar una entrevista.
3. El representante pone una objeción. Ejemplos:

   — No necesito a nadie en este momento con esas características.
   — Envíeme su historial.

Si consigue dirigir adecuadamente estas objeciones pueden también proporcionarle una entrevista con la empresa, o al menos referencias de alguna otra empresa en la que pueden existir vacantes puestos parecidos al que usted desea. En realidad, descubrirá que, a menudo, esas objeciones albergan, bajo su disfraz de problemas insuperables, una fuente de estupendas oportunidades.

* * *

Confío en que será capaz de manejar la primera respuesta sin más explicaciones, ya que por razones obvias no merece que le dediquemos un capítulo; puede pasar directamente a la parte III. Los próximos dos capítulos están dedicados a los «indicios de compra», a las objeciones y a la forma de conseguir una entrevista a través de ellas.

Capítulo 5

REACCIÓN ANTE LOS INDICIOS DE COMPRA

Con un toque de excitación nerviosa usted termina de hacer su presentación: «Esas cualidades y logros que le he descrito, ¿responden a lo que usted exige del personal de su empresa?» En el otro extremo del hilo telefónico se hace el silencio. Luego, éste se interrumpe y nos hacen una pregunta. Usted respira con alivio porque recuerda que cualquier pregunta denota interés y es un «indicio de compra».

Ahora, la conversación se dirige en las dos direcciones, y si usted asume con plena responsabilidad la mitad de la conversación que le corresponde, tiene grandes probabilidades de obtener finalmente una entrevista. Para dar continuidad a la conversación también intercalará sus propias preguntas, colocadas normalmente con discreción al final de una de sus respuestas. Esas preguntas deben servirle para descubrir los conocimientos y cualidades preferidas por los diferentes empresarios. Con esas preguntas adquirirá mayores conocimientos sobre el empleo en cuestión y eso le ayudará a concertar la entrevista.

La alternativa a esta actitud es no hacer ninguna pregunta y dejar el interrogatorio en manos del empresario. En esta situación usted no podrá actuar sino a la defensiva y al final de la conversación apenas sabrá algo más de lo que sabía al principio en relación con los verdaderos parámetros del empleo. Y el empresario conocerá muy poco sobre usted; menos de lo que usted hubiese deseado.

Utilizando esa pequeña técnica de intercalar breves preguntas al final de cada respuesta, la conversación telefónica discurrirá por el ca-

mino más lógico: el interlocutor le explicará las características concretas del puesto de trabajo y usted irá presentando sus cualidades o conocimientos más relevantes para el mismo. En toda conversación, la persona que hace preguntas mantiene el control sobre sus resultados. Usted llamó a la empresa con la intención de concertar una entrevista como paso previo para conseguir el empleo, de manera que deberá controlar la conversación para dirigirla hacia su objetivo.

Juan Castillo: Buenos días, señor Pérez. Me llamo Juan Castillo. Conozco a fondo la industria de los artículos de escritorio y material de oficina y tengo experiencia como vendedor de muebles y equipamientos para oficinas. ¿Es éste un buen momento para hablar con usted? ... Soy el tercer vendedor, en cifras, de mi empresa y he conseguido aumentar las ventas de mi zona en un 15 por 100, llegando a superar los cien millones. En los últimos seis meses he hecho tres nuevos clientes que antes compraban a la competencia. Le llamo porque estoy buscando horizontes más amplios en mi profesión, y habiendo hecho algunas averiguaciones sobre su empresa, creo que tratar este asunto podría resultar beneficioso para todos. Esas cualidades y logros que he descrito, ¿responden a lo que usted exige del personal de su empresa?

(Pausa.)

Sr. Pérez; Sí, efectivamente. ¿Qué clase de muebles y equipos ha estado vendiendo usted? (*Indicio de compra.*)

Castillo: Mi empresa tiene una gama muy completa y yo vendo equipos de todas clases en función de las necesidades de mis clientes. Ultimamente he notado un considerable interés de los clientes por las máquinas multifuncionales. (*Usted ya ha conseguido darle forma de conversación, y continúa...*) ¿No les ha pasado a ustedes lo mismo?

Pérez: Sí. Sobre todo en las máquinas con acabado en color o en acetato. (*Una información que puede ser muy útil.*) ¿Posee usted algún título? (*Indicio de compra.*)

Castillo: Sí señor. (*Sólo la información necesaria para que el interlocutor continúe a la caza.*) Tengo entendido que en su empresa prefieren vendedores con título a fin de que se puedan desenvolver mejor con esa clientela tan escogida a la que dirigen sus ventas. (*Su anterior pregunta está ya dando sus frutos.*)

Pérez; Nuestros clientes son muy selectos y confían recibir de nuestros vendedores servicios y conocimientos de cierto nivel. (*Una pequeña insinuación sobre la clase de persona que desean contratar.*) ¿Cuántos años de experiencia tiene usted? (*Indicio de compra.*)

Castillo: Bueno, yo he trabajado tanto en montaje como en ventas, por lo tanto mi experiencia es muy amplia. (*Información perfecta pero sin hacer concreciones.*) ¿Cuántos años de experiencia precisan ustedes? (*Pregunta devuelta y la conversación sigue avanzando.*)

Pérez: Para el puesto que ahora deseo cubrir, lo ideal serían unos cuatro o cinco años. (*De nuevo una buena información.*) ¿Con qué experiencia cuenta usted? (*Indicio de compra.*)

Castillo: Llevo dos años en mi empresa actual y anteriormente otro año y medio. Encajo perfectamente en sus necesidades, ¿no le parece a usted? (*¿Cómo podría el señor Pérez negarlo?*)

Pérez: Umm... ¿Qué zona trabaja usted? (*Indicio de compra.*)

Castillo: Cubro toda el área metropolitana, señor Pérez; creo que sería interesante tratar este asunto más a fondo. (*Recuerde que su principal objetivo es conseguir una entrevista personal con la empresa.*) No tengo compromisos en firme para el jueves y el viernes de la próxima semana. ¿Podríamos reunirnos alguno de esos días? (*No le dé opción a decir si quiere hablar con usted o no; propóngale sólo el día de la reunión, dando por descontado que habrá reunión.*) ¿Qué día prefiere usted?

Pérez; ¿Qué le parece el viernes por la mañana? ¿Podría traer un historial escrito?

La conversación debería proceder con este toma y daca. Haga preguntas de interés, dirija el desarrollo de la conversación y recoja todos los detalles sobre las necesidades de esa empresa. Al final de la conversación habrá conseguido concertar una entrevista y seleccionar los aspectos clave a desarrollar cuando se produzca:

— La empresa prevé una evolución favorable de las máquinas multifuncionales, en especial de las que incorporan un acabado en color o en acetato.
— Desean potenciar un mercado selecto con personal selecto.
— A ser posible, desean personal con cinco o seis años de experiencia.
— Parecen interesados en los contactos del área metropolitana que usted posee.

Con estos temas, dispone ya de un guión simple muy constructivo, pero que no menciona ningún «indicio de compra» capaz de dar al traste con la búsqueda de empleo. Se trata de unos indicios de compra muy simples en apariencia, pero realmente forman parte de ese arsenal propio de cada entrevistador, denominado «preguntas resolutorias», preguntas decisivas para eliminar a cierta clase de candidatos rápidamente, con lo que se ahorran un tiempo precioso. Normalmente esas preguntas surgen a lo largo de la conversación inicial, pero a veces también aparecen en la entrevista; esta forma de contestar a las preguntas que le hagan, y replicar con otra pregunta, puede ser empleada a lo largo de todo el ciclo de entrevistas.

Nota: Cada uno de nosotros tiene sus propias experiencias y todos procedemos de una peculiar área geográfica. En mis cursillos de adiestramiento observo y reconozco continuamente esas diferencias regionales en las personas. Los ejemplos, preguntas y respuestas de este libro, representan un correcto enfoque generalizado de los temas y no intentan recoger toda la rica gama de matices personales o regionales posibles en una conversación. Todos hablamos de forma diferente. De manera que no se aprenda de memoria los ejemplos y respuestas. Es preferible que asimile la esencia de los ejemplos y la acomode a sus peculiaridades personales hasta que las palabras surjan con toda naturalidad de sus labios.

Indicio de compra: «¿Cuánto gana usted? ¿Cuánto desea ganar?»

Se trata de preguntas directas que exigen respuestas concretas, pero no son preguntas resolutorias. Ganar demasiado o demasiado poco puede significar el fin de sus oportunidades sin darle tiempo a demostrar sus cualidades personales. Existen varias opciones, más apropiadas todas ellas que una respuesta directa.

— *Colóquese usted como persona, por encima del dinero:* «Deseo encontrar un trabajo y una empresa que sea mi segundo hogar. Si soy la persona adecuada, estoy seguro de que me harán una oferta razonable. ¿Qué nivel salarial tiene asignado ese empleo?»
— *Responda de forma vaga:* «A mi edad, con menos de treinta años, lo más importante es el trabajo en sí, y la empresa. ¿Qué nivel salarial supone el empleo?»
— *Use la técnica empleada por la mayoría de los vendedores, y responda a la pregunta con otra pregunta:* «¿Cuánto pagan en su empresa por ese puesto?» Muchas veces da muy buenos resultados esa técnica de responder con una pregunta. Si usted no se considera con cualidades de vendedor, le conviene hacer prácticas hasta dominar la técnica.

En caso de que le presionen para que responda con una cifra exacta en pesetas, sea sincero. Le conviene serlo. Si gana mucho, añada a continuación: «Señor Pérez, en mi actual empleo consideran que merezco el dinero que me pagan; me lo gano a base de capacidad, dedicación y honradez. Estoy seguro que en la entrevista podré demostrarle lo que valgo y mi aptitud para trabajar en su departamento. Usted prefiere tener una oportunidad para examinar mi valía, ¿no es verdad?»

Observe el «¿no es verdad?» al final de la frase. Esta clase de preguntas reflexivas son muy apropiadas para facilitar la conversación, ya que estimulan a dar una respuesta afirmativa. Además, son de gran ayuda para ir obteniendo más información. Ahora bien, se debe tener cuidado con el tono de voz. Dependiendo de él, la pregunta puede parecer coloquialmente divertida o, por el contrario, acusatoria y categórica; lo fundamental no es lo que se dice, sino cómo se dice. Estas preguntas son muy fáciles de introducir en la conversación. Basta con añadir al final de una frase, ¿no es verdad?, ¿verdad?, ¿no le parece?, etc., y el entrevistador responderá casi siempre «sí». Y la conversación se mantendrá animada.

Repita para sí mismo esas preguntas. Poseen un ritmo propio que le ayudará a recordarlas mejor.

Indicio de compra: «¿Posee usted título?»

Dé usted siempre la respuesta exacta; tenga cuidado en dar sólo la información solicitada, y tampoco demasiado amplia. Si tiene un título por la Universidad de Barcelona, su respuesta será simplemente «sí». No dirá: «Sí, tengo el título de Bellas Artes por la Universidad de Barcelona». Quizá la empresa apreciaría un título en arquitectura. O quizá el representante de la empresa no tiene buen concepto sobre los graduados en la Universidad de Barcelona. No puede darle ninguna baza para que le rechace sin antes haber tratado con usted personalmente: «Sí, tengo un título. ¿Qué tipo de estudios solicitan ustedes?»

También puede responder con otra pregunta: «He estudiado diferentes especialidades. ¿Qué tipo de estudios solicitan ustedes?»

Si no posee el título requerido, procure dar valor a la «universidad de la vida». Por ejemplo: «Dejé los estudios muy joven por necesidad de ganarme la vida. Los jefes de mis anteriores empleos siempre han reconocido que mi mejor aportación consistía en mi experiencia de la vida y en mi actitud responsable. De todas maneras, tengo intención de continuar los estudios hasta completar mi educación.»

Indicio de compra: «¿Qué experiencia tiene usted?»

Demasiada experiencia, o demasiado poca, puede servir para que le eliminen. Actúe con precaución e intente ganar tiempo. La pregunta es bastante imprecisa, y usted tiene derecho a pedir una mayor concreción:

«¿Puede usted ayudarme a responder a esta pregunta?», «¿Desean ustedes una experiencia de tipo general o en determinadas áreas?», «¿Qué tipo de experiencia es la más interesante para ustedes?» De nuevo, usted responde a una pregunta con otra pregunta. La respuesta del representante de la empresa, además de darle tiempo para pensar, le ofrecerá pistas sobre el trabajo en cuestión y sobre lo que debe decir para conseguirlo, de manera que esté atento y guarde los datos en la memoria (si tiene tiempo, mejor que tome nota escrita). Luego, responda de la forma más apropiada.

Si desea continuar manteniendo el control de la conversación, puede hacer otras preguntas. Por ejemplo: «La experiencia que ustedes solicitan es muy especial, y parece que tiene entre manos algún proyecto o plan muy interesante. ¿De qué proyectos debería ocuparme yo durante los primeros meses?»

Después de contestar a los «indicios de compra» (sólo esos tres mencionados ocultan una trampa) usted debe solicitar una entrevista con los representantes de la empresa. Pero si dice simplemente: «¿Le interesa hablar personalmente conmigo?», la respuesta puede ser tanto «sí» como «no». Las probabilidades de obtener la entrevista se reducen al 50 por 100. Es preferible insinuar que no hay dificultad para la entrevista y ofrecer fechas para celebrarla. («El jueves y el viernes estaré trabajando por su zona y podríamos entrevistarnos. ¿Cuál de los dos días le viene mejor?») Así, usted tiene todas las probabilidades de conseguir la necesaria entrevista. Con esa pregunta, el representante de la empresa tiene la opción de realizar la entrevista el jueves o el viernes, en lugar de una opción para entrevistarse o no con usted. Esa actitud de dar por descontado el deseo del representante para entrevistarse con usted reduce la probabilidad de una respuesta negativa y aumenta la probabilidad de que la respuesta sea afirmativa.

Capítulo 6

RESPUESTAS PARA LAS OBJECIONES

A pesar del convincente cuadro que ha pintado sobre sí mismo, el silencio subsiguiente puede no romperse con un «indicio de compra», sino con una objeción. La objeción se presenta en forma de frase afirmativa o negativa, rara vez en forma de pregunta: «Envíeme su historial», o, «No dispongo de tiempo para hablar con usted», o, «Usted gana demasiado», o, «Debería usted tratar este asunto con el departamento de personal», o, «En este momento no necesitamos a nadie de sus características».

Parece que con esas frases se cancela todo el tema, pero casi todas las objeciones dejan un resquicio que tratado adecuadamente nos permitirá conseguir la entrevista deseada. A menudo, sólo son nuevas oportunidades ocultas tras una valla protectora o defensiva. Esta sección le enseña a aprovechar esas oportunidades ocultas y el sistema tiene mucho en común con las respuestas a los «indicios de compra»: todas las respuestas terminan con una pregunta que le permitirá informarse mejor sobre el motivo de la objeción y la manera de superarla para conducir de nuevo la conversación hacia la consecución de la ansiada entrevista personal.

La confrontación no sirve para nada; las objeciones se superan con mayor facilidad mediante una apreciación adecuada sobre el punto de vista de la otra parte. Para dar una salida a las objeciones, lo mejor es mostrar primero comprensión por las opiniones del interlocutor. Siempre deberá iniciar su contestación con alguna expresión como «ya entiendo», «comprendo su punto de vista», «me parece bien su postura», «estoy de acuerdo con usted», «desde luego», etc., pero después inter-

calará algo como «sin embargo», «también se debe considerar...», o frases parecidas con las que dar continuidad al diálogo.

Pero recuerde que no debe sólo aprenderse de memoria las frases. Es preciso comprender el concepto, el significado y el objetivo perseguido, y luego personalizar cada una de las palabras de la frase de acuerdo con su propio carácter y forma peculiar de hablar.

Objeción: «Envíeme su historial.»

Mucho cuidado. El representante de la empresa puede estar verdaderamente interesado en examinar su historial como paso previo al ciclo de entrevistas, pero también puede ser una forma cortés de terminar la conversación telefónica. Es preciso averiguar cuál es el verdadero motivo, intentando no crear antagonismo. A la vez, será conveniente buscar el modo de avanzar en la conversación. Una buena respuesta sería: «Desde luego, señor Pérez. ¿Me puede decir su nombre completo, el cargo que ocupa y la dirección exacta a donde debo enviárselo? ... Muchas gracias. A fin de asegurarme de que mis conocimientos y experiencia se corresponden con ese puesto, ¿me puede decir qué tipo y nivel de conocimientos y experiencia son las que ustedes desean?»

Observe los sucesivos pasos que se han dado:

— aparente acuerdo inicial;
— un punto de reflexión;
— una pregunta para conducir la conversación hacia el objetivo.

Contestar de este modo permite continuar la conversación. Ahora, el hipotético señor Pérez deberá indicarnos aquellos aspectos del empleo que son más importantes para él. Con esto, usted estará en disposición de convencerle sobre su aptitud en relación al puesto en cuestión. También le servirá para tener en cuenta las características que deberá hacer resaltar en el futuro, especialmente en:

— las sucesivas conversaciones telefónicas;
— la carta de acompañamiento de su historial;
— el resumen específico,
— las entrevistas personales,
— la conducta posterior a la entrevista.

La información recogida fortalecerá su postura y aumentará las probabilidades de que le ofrezcan el empleo.

Objeción: «No dispongo de tiempo para hablar con usted.»

El hecho de que esa persona no tenga tiempo para hablar con usted significa que tiene un problema, y quizá le dé la oportunidad de mostrarse como la persona que puede solucionarlo. De todas maneras, se debe evitar toda confrontación; es más importante que demuestre comprensión por la problemática situación de su interlocutor. Es decir, primero acuerdo, después comprensión por la difícil situación de la persona y, por último una pregunta que permita avanzar en la conversación.

«Comprendo lo ocupado que debe estar usted; en esas situaciones es donde yo me desenvuelvo mejor. Quizá sea mejor que le llame en otro momento más conveniente. ¿Cuándo está usted menos ocupado, por la mañana o por la tarde?»

El representante de la empresa puede, o bien encontrar tiempo ahora para hablar con usted o fijar un momento mejor para continuar la conversación.

Hay otras formas de construir las frases adecuadas a esta objeción: «Ya veo que ahora está usted muy agobiado de trabajo. ¿Qué otro momento sería mejor para usted? ¿A primera hora de la mañana o a última hora de la tarde?» O bien: «Mañana estaré trabajando en una zona cercana a su empresa; podría pasar por su oficina y tratar sobre este asunto. ¿Qué le parece?»

Naturalmente, también estaría bien una combinación de ambas: «Mañana estaré trabajando en una zona cercana a su empresa y podría pasar por su oficina para tratar sobre este asunto. ¿Cuál es el mejor momento para usted, por la mañana o después de comer?» Dando por descontado de que aceptará, usted hace que al representante de la empresa le resulte más difícil negarse. Y si de verdad está agobiado, esa consideración que ha hecho haría más ilógica la negativa.

Objeción: «Usted gana demasiado.»

En primer lugar, no debería haber dado ningún dato sobre lo que gana. Merece un castigo por mencionarlo. Si fue el empresario el que sacó el tema, se trata de un «indicio de compra» discutido ya en el capítulo anterior. Si de verdad la empresa paga poco, será mejor no continuar. En el próximo capítulo veremos la forma de salir con éxito de esta situación, planteada en apariencia como definitiva.

Objeción: «Nosotros completamos las vacantes con personal de la propia empresa.»

Una respuesta adecuada podría ser: «Me doy cuenta de ello, señor Pérez. El principal motivo de que desee incorporarme a su empresa es precisamente ése. Tengo capacidad y talento, necesito trabajar en una empresa como la de usted. Cuando contratan personal ajeno a la empresa, ¿qué cualidades suelen exigir?»

La respuesta termina con una pregunta dirigida a avanzar en la conversación y que le dará una nueva oportunidad para «vender» su candidatura. Observe que en la respuesta suponemos que la empresa contrata personal del exterior, a pesar de que el representante nos ha dicho que no lo hacen.

Objeción: «Debería usted tratar con el departamento de personal.»

La respuesta será: «Desde luego, señor Pérez, ¿con quién debería hablar exactamente y qué puesto en concreto debo mencionar?»

Con esta pregunta, consigue varios objetivos a la vez. Se asegura de que realmente existe una vacante, y no se quiere librar de usted y hacerle perder su tiempo (y el del encargado del departamento de personal). También ha hecho avanzar la conversación y ahora está en una situación más favorable. Mientras el representante responde sería conveniente preparar una pregunta muy concreta en relación con el empleo. Probablemente abrirá nuevos e interesantes horizontes para seguir conversando. Si recibe una respuesta poco concisa, intente profundizar en ella. Un buen truco puede ser emplear alguna frase sencilla como: «Eso me parece muy interesante; por favor, déme más información sobre el tema.» O bien: «¿Cómo es eso?»

Otra alternativa puede ser: «Cuando hable con el departamento de personal, ¿me debo referir a un puesto actualmente vacante, o se trata de la posibilidad de que yo ocupe algún puesto en la empresa?»

Con esta información, puede dirigirse al departamento de personal y hacer referencia a su conversación con el señor Pérez. Dicho señor le habrá indicado la persona concreta a la que debe dirigirse, y al hacerlo no olvide mencionar la conversación mantenida con el señor Pérez.

Ejemplo: «Buenos días, señor Ruiz. El señor Pérez, director regional de ventas de su empresa, me ha sugerido que le llame a usted para concertar una entrevista.»

De este modo, usted se presenta ante el departamento de personal como alguien que probablemente no les va a hacer «perder el tiempo»; conoce a alguien de la empresa y por ese motivo le tratarán de distinta manera que a los otros cientos de candidatos que les llaman a ciegas. Parece que usted no les va a hacer trabajar inútilmente, y esto se tiene mucho en consideración, sobre todo en las empresas y departamentos donde el personal es escaso. Y lo más importante, usted se da a conocer correctamente; su candidatura se perfila con nitidez sobre la masa.

El departamento de personal no debe representar ninguna barrera en su camino; incluso puede que encuentre en él nuevas oportunidades. Una empresa de gran volumen puede tener varios departamentos donde necesitan sus servicios y seguramente el departamento de personal es el único que conoce todas las distintas posibilidades. Lo interesante sería que pudiese concertar tres o cuatro entrevistas con la misma empresa y relacionadas con tres o cuatro puestos diferentes.

Objeción: «Necesito una persona con título.»

Una respuesta podría ser: «Comprendo su postura, señor Pérez. Pero yo me vi en la necesidad de empezar a trabajar muy joven. Estoy seguro de que, si nos reunimos, usted también reconocerá el gran valor de toda mi experiencia práctica en este tipo de trabajos. No necesitaremos mucho tiempo y mañana y toda la semana que viene estaré trabajando en su zona. ¿Cuándo sería el mejor momento para usted?»

Si con esto no consigue nada, pregunte si la empresa tiene por norma animar y apoyar a sus empleados para que acudan a clases nocturnas, cursillos de perfeccionamiento profesional, etcétera.

Objeción: «En este momento no necesitamos a nadie de sus características.»

Es como si le dijese que debe despedir a alguien para hacerle sitio a usted; será muy difícil conseguir una entrevista en empresas como ésta, pero haciendo las preguntas oportunas es posible que esa persona nos pueda dar información sobre otra empresa donde necesitan nuestros servicios. En el próximo capítulo trataremos de esas oportunas preguntas. De manera que cuando las técnicas para contestar a «indicios de compra» o a las objeciones no le consigan la entrevista deseada, el capítulo «Abrir nuevos caminos en callejones sin salida» le ayudará a conseguirlo.

Capítulo 7

ABRIR NUEVOS CAMINOS EN CALLEJONES SIN SALIDA

En ocasiones, usted habrá dicho por teléfono todo lo conveniente, pero al final le contestarán: «En este momento no puedo contratar a nadie de sus características.» No todas las empresas tienen una vacante ni usted es adecuado para ocupar todos los puestos. A veces, deberá aceptar esa contrariedad temporal y comprender que el rechazo no se debe en particular a su persona. De todas maneras, mediante el empleo de otras preguntas para desarrollar la conversación, será capaz de obtener al final la ansiada entrevista.

El representante de la empresa es un profesional y conoce a otros profesionales tanto de su mismo campo como de otros departamentos, empresas filiales y también de otras empresas. Si usted lleva a cabo la presentación telefónica con toda profesionalidad, el buen profesional estará dispuesto a indicarle dónde necesitan personal con sus cualidades. Casi todas las personas a quienes llame le aconsejarán a gusto, pero sólo si *pregunta.* Y tendrá la oportunidad de preguntar todo lo que desee, porque su colega comprenderá que usted es un profesional inteligente que intenta utilizar sus relaciones profesionales. El representante sabe también que esta buena acción de conducirle a usted hacia un amigo de otra empresa, le será devuelta en el futuro cuando la situación se invierta. Además, como regla general, las empresas prefieren recibir candidatos de esta forma; les da más confianza que cualquier otro método.

De manera que no confíe en que todos van a adivinar sus necesi-

dades. Hay dos refranes al respecto: «Pedid y se os dará.» y «Si no pides, no recibirás.»

Cuando esté seguro de que en una determinada empresa no hay un puesto disponible, formule alguna de las siguientes preguntas:

— ¿Qué otra persona o departamento de la empresa puede necesitar a alguien con mis cualificaciones?
— ¿Tiene la empresa otras filiales donde puede hacer falta personal con mis cualificaciones?
— ¿Conoce a alguien de la profesión o del gremio que pudiera proporcionarme alguna pista?
— ¿Cuáles son las empresas de mayor desarrollo en esta zona?
— ¿Con quién debería hablar en éllas?
— ¿Cuándo y cómo hacen público el proceso de selección para nuevos puestos en su empresa?
— ¿Tiene usted planes de expansión, o nuevos proyectos, en los que necesitarán cubrir puestos de trabajo?
— ¿Tiene previsto ampliar la plantilla actual?

Cada una de estas preguntas de apertura pueden proporcionarle una recomendación o una nueva oportunidad. Esas preguntas no están colocadas en orden de importancia. Deberá seleccionar las más adecuadas para cada caso. Tome una hoja de papel, lea las preguntas, e imagínese la que elegiría si sólo tuviese tiempo de hacer una sola pregunta. Escriba en el papel la elegida. A continuación, repita el proceso con las preguntas que quedan. Según lo hace, irá estableciendo una lista de preguntas en orden de prioridad. Añada luego otras preguntas que sean de interés para usted. Por ejemplo, el tipo de ordenador con que cuenta una empresa puede ser relevante para algunas profesiones, e indiferente para otras, y el representante de la empresa puede indicarle otras que tienen las máquinas que usted domina. Las preguntas que añada deben ser concretas y orientadas a descubrir ofertas de trabajo. Evite las preguntas del tipo: «¿Cómo marchan los negocios?» El tiempo es oro, y ni usted ni su interlocutor deben malgastarlo. Cuando la lista de preguntas para iniciar la conversación le parezca satisfactoria, escríbalas en una hoja nueva de papel y guárdela con cuidado junto a su historial y su lista de presentación telefónica.

Estas preguntas de apertura de conversación le permitirán el acceso a algunos empleos desconocidos para el mercado normal del trabajo. Recibirá referencias de personas que conocen la situación interna de las empresas y que saben quién desea contratar a quién antes de que la noticia trascienda al público en general.

Cuando alguien le proporcione información sobre una empresa o

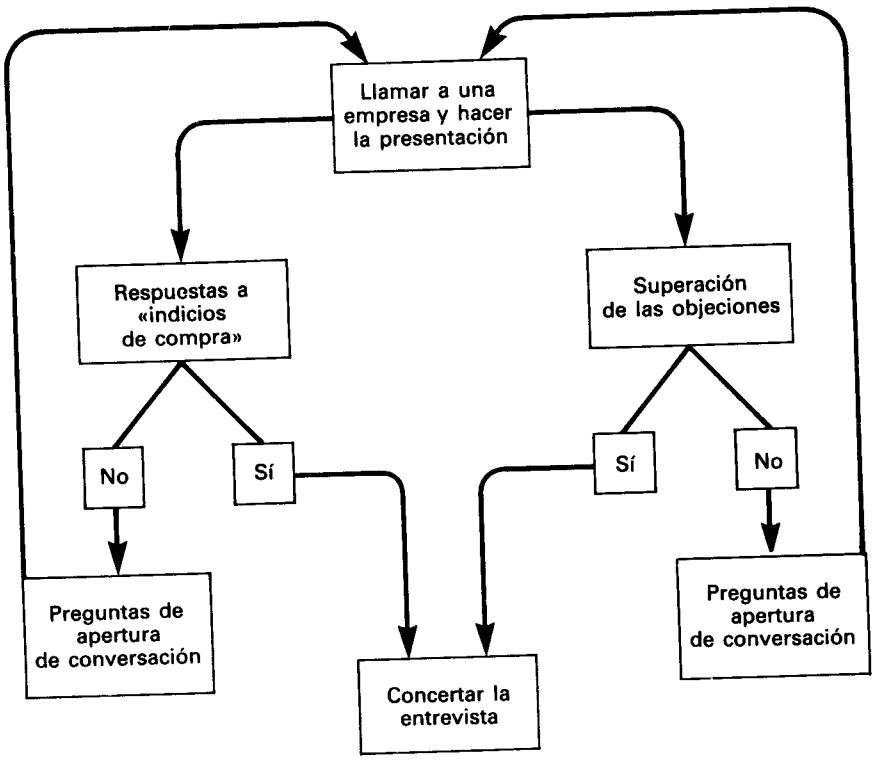
individuo al que dirigirse en busca de empleo, agradezca en primer lugar a su informante y luego solicite permiso para utilizar su nombre como introducción. Normalmente le concederán ese permiso con gusto, pero el simple hecho de solicitarlo hará que le consideren una persona de buenos modales y hoy día eso bastará para distinguirle de los demás. Si es posible, deberá también rogar a su informante que conserve su número de teléfono para que le llame en caso de que sepa de alguna otra persona que pueda ofrecerle un empleo. Se sorprenderá de la cantidad de gente que le llamará indicándole las empresas donde existen vacantes.

Ese permiso para utilizar el nombre de otra persona representa una de las mayores ventajas que puede conseguir en la búsqueda de empleo: una introducción personal. Cuando llame a la empresa que le han indicado, empezará la conversación de esta manera:

«Buenos días, señor Pérez. Me llamó Juan Ruiz. José Martínez me ha aconsejado que hable con usted. Le envía sus saludos más afectivos. (*Se hace una pausa por si hace algún comentario.*) En su opinión merece la pena que tratemos un asunto interesante para ambos.»

Ahora escuche y aproveche cualquier pista que le ofrezca su interlocutor. Muchas personas se sienten tan confiadas al conseguir estos contactos que abandonan todo esfuerzo por obtener la entrevista en la seguridad de que se la concederán sin más. Usted se ha puesto como objetivo conseguir el mejor empleo, y sin varias entrevistas nunca tendrá opción. Estas preguntas de apertura de conversación le permitirán llamar a las puertas adecuadas y desconocidas en el mercado normal de trabajo.

La búsqueda de empleo se convierte en un círculo de actuación con un programa bien definido:



Ahora deberá tomar bajo su responsabilidad el hecho de promocionar con fuerza su propia candidatura, llamar por teléfono a las empresas, obtener referencias para otras empresas, aprender a distinguir los «indicios de compra» y las objeciones y a considerarlas como lo que realmente son: nuevas oportunidades a aprovechar. Y ante cualquier callejón sin salida aparente, haga una de esas preguntas de apertura de conversación: le servirán para acceder a los mejores puestos.

Capítulo 8

LA ENTREVISTA TELEFÓNICA

En esta época tan avanzada tecnológicamente, el primer contacto con la empresa que nos ofrece un empleo se suele hacer frecuentemente por teléfono. Los tiempos han cambiado y hoy día las cosas se hacen de esa manera.

La llamada puede ser debida a tres causas:

— Usted está haciendo sus gestiones para buscar empleo y el representante de una empresa se muestra interesado por usted e inicia inmediatamente el proceso de selección.
— Como resultado del historial que ha enviado, una empresa llama sin preaviso y le coge desprevenido.
— O usted, o una agencia con la que ha tratado, fijan una hora concreta para esa entrevista telefónica.

Cualquiera que sea el motivo de la llamada, debe estar preparado para afrontar todo el temario de preguntas y dispuesto a utilizar todos los medios a su disposición para conseguir lo verdaderamente importante: *la entrevista personal.* La entrevista telefónica es un ensayo previo de la personal y se debe aprovechar al máximo; el empleo deseado y su prosperidad dependen de ella.

Este primer contacto serio con su futura empresa significa una prueba de su preparación mental. Usted es capaz de concebir en su mente cualquier idea, plan, estrategia, o propósito, y hacerlo realidad con su esfuerzo. Escriba sus objetivos sobre el papel y léalos en voz alta todos los días. La repetición continua servirá para dar concreción a sus objetivos con lo que su preparación mejorará.

Estar preparado para afrontar una entrevista telefónica requiere una buena organización. Una vez iniciadas las gestiones de búsqueda de empleo, nunca sabrá cuándo le va a llamar una empresa (usted ha hecho que la voz corra, y las empresas se enteran hoy o la semana que viene); aunque normalmente parece que escogen los momentos más inoportunos, como las ocho de la mañana de un día que ha dormido más de la cuenta, o las dos de la tarde cuando regresa de pasear con el perro. Para evitar ser cogido por sorpresa será conveniente que deje el historial y la lista alfabética con sus notas de las empresas en algún lugar seguro cerca del teléfono.

El aspecto que más se debe tener en cuenta (y que casi siempre se olvida) es el más obvio: el representante de la empresa que le llama por teléfono sólo dispone de sus oídos para juzgarle. A continuación le indico una muestra de lo que se puede hacer para superar esta situación:

— *Tenga calma ante esa llamada por sorpresa.* Si la llamada es el resultado del envío de su historial o de alguna otra gestión realizada por usted y le ha cogido por sorpresa, mantenga la calma. Hable con tono amistoso, optimista, decidido: «Muchas gracias por llamar, señor Pérez. ¿Me permite un momento? Voy a cerrar la puerta.»

Deje el teléfono sobre la mesa, respire hondo para frenar los latidos de su desbocado corazón, busque la información sobre esa empresa y su historial, esboce una sonrisa en su rostro (con ello mejora automáticamente el tono de su voz), y coja de nuevo el teléfono. Ahora tiene usted control sobre sí mismo y sobre la situación.

— *Desconfíe del exceso de familiaridad.* Trate siempre de usted a su interlocutor y diríjase por su apellido, a no ser que le invite a llamarle de otra manera.
— *Deje que el interlocutor diga lo que desea y haga todas las preguntas que necesite.*
— *Intente no dar respuestas sí/no simplemente.* Con ellas usted no da una verdadera información sobre sus aptitudes.
— *Sea objetivo en sus respuestas.* Deben ser breves, pero completas.
— *Intervenga también en la conversación.* No deje al interlocutor que continúe hablando y preguntando por su cuenta. Intercale algunas preguntas sobre temas que le interesan.
— *Hable directamente sobre el teléfono.* Coloque el aparato a unos cinco centímetros de su boca. No fume o coma mientras dura la conversación. El teléfono tiene una gran capacidad para recoger y amplificar los ruidos de fondo, la música y las voces de la

habitación, especialmente las de los más jóvenes. Esta capacidad sólo es superada por la que tiene que transmitir la del sonido de la comida o el chicle masticado y la del humo inhalado. Recuérdenlo los fumadores: no existen leyes para discriminar a los fumadores, y por lo tanto, los no fumadores discriminan por su propia cuenta. Saben que usted no se atreverá a fumar durante la entrevista, pero antes habrá fumado varios cigarrillos y su interlocutor tendrá que aguntar el olor del tabaco si se lleva a cabo la entrevista. De manera que no le dará la oportunidad de entrar en su despacho.

— *Tome notas.* Le serán de gran utilidad para preparar la entrevista personal. Si no fuese por este furor actual de los magnetófonos clandestinos u ocultos, yo recomendaría adquirir uno sencillo, con un accesorio para el teléfono (existen en cualquier tienda de aparatos electrónicos), y grabar toda la conversación.

Si por cualquier motivo el interlocutor es interrumpido por alguien en su oficina y la conversación se detiene, al reanudarla señale el punto que estaban tratando: «Estábamos hablando sobre...» Su interlocutor se lo agradecerá y lo tendrá en cuenta.

El interlocutor le hablará sobre la empresa, y usted también dispondrá de los datos recogidos en sus notas. Un poco de adulación dará buenos resultados: mostrar admiración por los logros de la empresa significa, de hecho, que también admira al interlocutor. Si surgen en la conversación intereses o aficiones compartidas, coméntelas también, mostrando su acuerdo con los puntos de vista del interlocutor en todo lo posible; la gente contrata más a gusto a las personas con las que tiene afinidad.

Si el interlocutor no le ofrece ninguna oportunidad para promocionar y defender su propia candidatura, deberá estar dispuesto para introducir alguna cuña que luego pueda aprovechar. Prepare unas cuantas preguntas relacionadas con el empleo («¿Cuáles son exactamente las principales responsabilidades de ese puesto?» «¿Necesitaré utilizar un ordenador personal?») Escuche la contestación y busque una pausa para explicar al interlocutor sus aptitudes: «¿No sería interesante que le haga una descripción de mi experiencia en dirección administrativa?», o bien, «Entonces mi experiencia en proceso de textos puede ser de gran ayuda para usted.» Pero, bajo ningún pretexto, deberá preguntar por el sueldo, horario, vacaciones, o ventajas especiales; estos temas ya se tratarán más adelante.

Recuerde que en este momento su único objetivo consiste en «ven-

der» su persona y aptitudes; si no lo consigue, nunca llegará a la entrevista personal.

La conversación telefónica llega a su final y entonces el interlocutor le dice si desea hacer alguna pregunta. Presente todas las preguntas que pueden ayudarle a conocer mejor las características del puesto. Si no lo ha hecho antes, es el momento para definir los asuntos y proyectos en los que deberá trabajar los seis primeros meses. Si se lo dicen ahora, dispondrá de tiempo para enfocar en ese sentido sus aptitudes y hablar de ellas en su entrevista personal, y también para elaborar un más adecuado resumen específico.

Y si todavía no le ha pedido o invitado a mantener una conversación cara a cara, ahora es el momento de insinuarlo al entrevistador. Usted deberá tomar la iniciativa.

«Me parece una oportunidad muy interesante, señor Pérez, y se trata de una situación en que mi colaboración podría ser muy eficaz. Lo que ahora me urge saber es cuándo podríamos reunirnos.» Observe que usted afirma que su «colaboración» sería útil a la empresa. Con eso demuestra estar orgulloso de su trabajo, un rasgo atractivo de su personalidad.

Una vez confirmados los detalles de la entrevista a realizar, hará una última petición: «Si antes de la entrevista necesito alguna información adicional, ¿sería posible hablar de nuevo con usted?» El representante de la empresa, naturalmente, accederá. Por muchas respuestas que consiga en esa conversación inicial, siempre quedará algo de lo que no se ha acordado. De esta manera, puede llamar de nuevo ante cualquier duda y las nuevas conversaciones servirán para afianzar las relaciones. Sin embargo, no abuse. Un par de llamadas sobre temas de interés serán bien recibidas; cuatro o cinco llamadas pueden ser perjudiciales.

Preocuparse por concretar el nombre y pronunciación correcta del interlocutor demuestra que usted se interesa por los pequeños pero importantes detalles; y eso se valora. También es un buen momento para concretar las personas que asistirán a la entrevista en nombre de la empresa y sus cargos en ella. Es conveniente preguntar por el tiempo aproximado de duración de la entrevista y a ser posible enterarse de la forma en que se llevará a cabo.

«¿Puede usted indicarme los aspectos más relevantes a tratar en la entrevista del jueves?», sería una buena pregunta. Esa información le valdrá para centrar mejor los temas y datos a aportar, y también para pensar en la forma de defender los puntos más débiles.

Resulta muy difícil evaluar una oportunidad sólo con una conversación telefónica. Aunque el puesto no le parezca muy adecuado, acuda a la entrevista. Ganará experiencia y además es posible que una vez conocidos todos los datos, el empleo no sea tan malo. Incluso puede descubrir otras opciones mucho más interesantes en la entrevista.

Capítulo 9

SE LEVANTA EL TELÓN

En el escenario del teatro se oye el aviso: «Todos a su sitio, por favor; faltan cinco minutos para que se levante el telón.» Es la señal para que los actores se concentren, terminen de componer su indumentaria y se acerquen al escenario. Se preparan para salir a escena y dar comienzo a la obra que entusiasmará al público. También usted debe seguir un proceso similar.

Conseguir ese empleo depende no sólo de todo lo que haga bien, sino también de la ausencia de errores en la representación. Conforme se aproxima la fecha de la entrevista, examine su historial y repase todos los ejercicios que realizó para elaborarlo. Sumérjase en sus logros y éxitos anteriores. Es el momento de confiar en sus propias fuerzas. Estar un poco nervioso es perfectamente natural y hasta saludable, pero deberá canalizar esas energías hacia el optimismo iniciando una adecuada preparación física y mental.

En primer lugar, deberá reunir su «equipo para entrevistas» en el que incluirá:

— *El historial de la empresa.*
— *Dos o tres copias de su historial profesional, y en particular una para entregar al entrevistador.* Es conveniente que coloque el historial a la vista durante la conversación; con ello demostrará que está organizado. Le servirá también como referencia (después de todo el entrevistador también lo utilizará por el mismo motivo) y puede hacer anotaciones sobre él a lo largo de la entrevista. No es raro escuchar: «No contratamos al señor Ruiz porque no

prestaba atención a los detalles e incluso era incapaz de recordar las fechas de sus anteriores empleos.» Y esa clase de detalles son los que con mayor facilidad se olvidan en la excitación del momento.

— *Cuaderno y bolígrafo.* Con un doble propósito. Mostrar su organización interna y el interés que siente por el empleo; también le servirán para hacer algo y entretener las manos durante la entrevista. El bolígrafo le será necesario para rellenar la posible solicitud.

— *Un teléfono de contacto con la empresa.* Si usted se retrasa por algún motivo, avería, atascos, etc., podrá llamar a la empresa y darle a conocer su situación.

— *Por precaución lleve también las cartas de referencia de sus anteriores empleos; se las pueden pedir.*

— *Una lista de preguntas relacionadas con el empleo.* La entrevista es el mejor momento para recoger toda la información relevante para valorar el puesto. Al final de la entrevista le darán la oportunidad de hacer las preguntas adicionales que desee. Prepare una lista de las que le pueden servir para comprender mejor los parámetros y potencialidades del empleo. Las preguntas pueden referirse a:

  a) por qué se ha producido la vacante;
  b) qué futuro tiene el puesto;
  c) qué relación existe entre ese puesto y el resto de los departamentos de la empresa;
  d) cómo encaja el puesto y su departamento en los objetivos de la empresa.

Todavía tiene que hacer más cosas:

— *Reúna toda la información que pueda sobre la empresa o el empleo.* Si es posible y hay tiempo para ello, pida a la secretaria del entrevistador que le envíe la memoria anual y cualquier otra información sobre la empresa. Léala y asimile el máximo de datos.

— *Asegúrese de tener todos los datos relacionados con la entrevista.* Decida la forma de transporte a emplear y la hora a la que deberá salir de casa. Compruebe la ruta, la distancia y el tiempo a invertir en el recorrido. Anótelo todo de forma bien legible y guárdelo junto al resto de su «equipo de entrevistas». Si se olvida de verificar la fecha, la hora y el lugar (incluyendo piso y

número de despacho) es muy posible que no llegue al sitio correcto, o en el día señalado para la entrevista.

* * *

La primera impresión es la que más vale y estará basada principalmente en su apariencia exterior. Sólo hay una manera de vestirse para la primera entrevista: con buen aspecto y en plan conservador. Quizá usted no se vea a sí mismo bien vestido con esa indumentaria, pero su opinión no es la importante en este momento; lo único que interesa es cómo le ven los demás. Es posible que le llamen y concierten la entrevista para dos horas más tarde, de manera que deberá tener todo dispuesto. Tenga bien limpios sus dos mejores trajes, las camisas planchadas y los zapatos brillantes. Y resérvelos sólo para entrevistas. Unas recomendaciones más a tener en cuenta:

— Con independencia del sexo y del gusto personal, vaya al peluquero una vez al mes como mínimo.
— Lleve un mínimo de joyas. Desde luego, el anillo de boda es aceptable.
— Un baño o ducha previo a la entrevista es muy aconsejable, pero no el llevar perfume o colonia de afeitar. Usted intenta conseguir el empleo, no una cita con otros fines.
— No beba alcohol desde el día anterior a la entrevista. Afecta a los ojos, al color de la piel y a sus facultades mentales.
— Las uñas siempre cortas y bien arregladas, aunque su trabajo sea de tipo manual.

Para las mujeres:

— Vístase con un traje o vestido con chaqueta. Nunca pantalones.
— Si lleva maletín de trabajo, no lleve bolso también. Deberá saludar a varias personas y puede tener dificultades para estrechar las manos con tanto equipaje.
— Calce zapatos de tacón bajo. Los tacones altos le harán tambalearse y además algunas personas no los consideran apropiados para los lugares de trabajo.
— Evite la ropa blanca; se estropea fácilmente.
— No se muestre abatida, tensa, ni demasiado habladora.

Para los hombres:

—Nada de colores chillones o elementos demasiado novedosos...

... como aquellas corbatas hawaianas. Lo más adecuado es la corbata con un ancho de 5 ó 6 centímetros, de seda o paisley. No lleve nada más ancho, a no ser que se trate de un puesto de vendedor de alfombras.

— El traje gris o azul. La camisa blanca siempre cae bien.
— Zapatos negros y calcetines de un sólo color, discreto.

La forma en que se viste, la forma en que se presenta en su primera entrevista, indica al entrevistador la idea que usted se hace sobre su propia persona. También refleja la seriedad con que se toma la entrevista y al entrevistador.

* * *

Llegar demasiado temprano a la entrevista denota un exceso de ansiedad; llegar tarde, desconsideración. Lo mejor es llegar a la entrevista en el momento justo, entrando un poco antes en el edificio donde se desarrollará. Así tendrá tiempo de ir al lavabo y de dar los últimos toques a su indumentaria. Quédese un par de minutos en ese santuario temporal y culmine toda su preparación mental:

— Examine una vez más sus notas sobre la empresa.
— Repase todos los aspectos positivos de sus anteriores empleos que deberá mencionar en la entrevista.
— Respire hondo durante un minuto. Le ayudará a disipar la natural tensión física del momento.
— Repita para sus adentros que la entrevista será un éxito total y que después de ella los responsables de la empresa se preguntarán asombrados cómo han podido arreglarse sin usted hasta ahora.
— Sonría y diríjase a la entrevista.

Bajo ningún concepto se dejará impresionar por la mirada poco amigable de la recepcionista, o por el aspecto de la oficina; sólo serviría para que los nervios que pueden apoderarse de usted en la entrevista hundan todo su esfuerzo. Una vez en el despacho, usted está ya en su camino.

Normalmente, el posible nuevo patrón desea un empleado agresivo y dinámico, pero algo menos que él mismo, de manera que observe con atención al entrevistador.

Actúe de la siguiente manera:

— estreche la mano del entrevistador con firmeza, un apretón basta;

— mírele a los ojos y sonría. Luego diga: «Buenos días, señor Pérez. Tenía muchas ganas de conocerle.»

Evite:

— llamarle por su nombre de pila (a no ser que él se lo pida);
— fumar (incluso aunque le inviten);
— sentarse (hasta que le ofrezcan asiento);
— mostrar ansiedad o aburrimiento;
— mirar al reloj;
— discutir sobre la igualdad de derechos por sexo, raza, nacionalidad, religión o edad;
— enseñar algunas muestras de su trabajo (a no ser que se lo pidan);
— preguntar sobre sueldos, vacaciones, reparto de beneficios;
— adoptar una postura de sumisión, trate al entrevistador con respeto, pero como a un igual.

Ahora usted está dispuesto para todo. Excepto para esas difíciles preguntas a las que después le someterán.

Parte III

BUENAS RESPUESTAS PARA PREGUNTAS DIFÍCILES

«Como si pusiesen a prueba mi capacidad de vivir.» Así se sienten muchas personas ante una entrevista para buscar trabajo. Probablemente tengan razón. Con el entrevistador como juez y jurado, usted será puesto a prueba sobre su capacidad de ganarse la vida. Por lo tanto, deberá poner las bases para una defensa victoriosa. F. Lee Bailey, uno de los abogados norteamericanos de más renombre, atribuye todos sus éxitos en el foro a la preparación. Se compara a sí mismo como un mago que acude ante el tribunal con 50 conejos en el sombrero, sin saber a ciencia cierta cuál de ellos le hará falta, pero siempre dispuesto a sacar el que sea preciso. Bailey ha triunfado porque siempre está preparado para afrontar cualquier eventualidad. Se toma el tiempo necesario para analizar cada posible situación, y las posibles opciones ante cada una. Nunca menosprecia a la parte contraria. Siempre está preparado y dispuesto. F. Lee Bailey, normalmente, gana.

Otro famoso abogado, Louis Nizer, defendió con éxito a más de 50 clientes para los que se pedía la pena capital. Cuando se le quiso aclamar como el más grande defensor de su época, Nizer rechazó tal honor, pero solicitó la distinción de ser considerado como el defensor *mejor preparado* de su tiempo.

Usted no ganará el juicio basándose sólo en su capacidad laboral. Según aumenta la competencia por obtener los mejores puestos, los empresarios deben comparar entre un número creciente de candidatos, y cada vez hacen más preguntas. Para ganar en esa competición tan apretada, necesita algo más que sus propios méritos. Cuando la carrera

alcanza su fase definitiva, a menudo se elige al ganador por su carencia de aspectos negativos en comparación con los otros candidatos. Al igual que Bailey y Nizer, también usted puede demostrar que el empleo irá a parar al mejor preparado.

Durante la entrevista, el empresario le hará docenas de preguntas inquisitivas: preguntas para comprobar su confianza en sí mismo, su serenidad y sus rasgos deseables de personalidad. Preguntas engañosas que harán que se contradiga a sí mismo, y preguntas para comprobar su rapidez de pensamiento y su capacidad en el trabajo. Todas están pensadas para facilitar al entrevistador la solución de las incógnitas relacionadas con estos cuatro aspectos críticos: ¿Es usted capaz de realizar el trabajo? ¿Se adapta a la imagen de la empresa? ¿Servirá para dar mayor cohesión al departamento o desbaratará la armonía actual? ¿Está conforme con el sueldo?

Observe que sólo uno de esos aspectos críticos tiene relación con sus aptitudes profesionales. Estar capacitado para realizar un trabajo es sólo parte de lo que hace falta para conseguir el empleo. Para el entrevistador es casi más importante el hecho de que usted encaje en la empresa y sirva de elemento de conexión en su grupo de trabajo. Esas características que la empresa intenta comprobar en la entrevista son las mismas que luego se tendrán en cuenta para la promoción profesional dentro de la empresa. En estos tiempos de alta tasa de desempleo y especialización, las empresas afinan mucho más en el proceso de selección y buscan con mayor interés algunas características especiales que son muy difíciles de averiguar mediante preguntas directas. De manera que el entrevistador intentará buscar en las respuestas que usted dé, indicios o pruebas de que posee esas características.

Ese tiempo que usted debe pasar en el «juicio» para comprobar su capacidad de ganarse la vida, encierra cuatro trampas mortales:

— no prestar atención a las preguntas;
— molestar al entrevistador contestando a temas que no le han preguntado a usted;
— abundar en información superflua (las respuestas deben ser breves, completas y relacionadas con el asunto preguntado);
— intentar mantener la entrevista sin haberla preparado a conciencia.

El efecto de estos errores es acumulativo y cada uno de ellos reduce las posibilidades de obtener el empleo.

El número de ofertas que reciba en su búsqueda del empleo ideal está en función de su capacidad para responder a una asombrosa serie

de preguntas de una forma válida y relevante para el empresario: «¿Por qué desea trabajar en esta empresa?» «¿Cuáles son sus logros más importantes?» «¿Cuánto tiempo tardará en ponerse al día y realizar una labor efectiva?» «¿Por qué debo contratarle?» «¿Qué es lo que puede hacer por esta empresa y que nadie más pueda hacer?» «¿Cuáles son sus puntos débiles?» «¿Cómo es que no gana más?» «¿Qué es lo que menos le interesa de este puesto?» son una muestra de las preguntas que le harán.

Los ejemplos de respuestas de los capítulos siguientes representan a todo el espectro laboral. Si un ejemplo trata sobre un administrativo y usted es vendedor, el fondo común de todas las funciones laborales le ayudará a elaborar en paralelo una respuesta adecuada a su situación particular.

También podrá darse cuenta de que cada ejemplo de respuesta enseña una pequeña pero valiosa lección de conducta profesional; son ideas que puede utilizar para obtener el empleo y también para causar buena impresión en la empresa cuando trabaje en ella.

Y recuerde: las respuestas de los próximos capítulos no son para repetirlas palabra por palabra y al pie de la letra. Usted tiene su manera peculiar de expresarse (sin mencionar toda su experiencia profesional), de manera que elabore esas respuestas con sus propias palabras.

Capítulo 10

CÓMO APABULLARLOS

¿Será usted capaz de responder a todas esas preguntas? ¿Podrá hacerlo de forma que destaque entre el resto de candidatos? Lo dudo, porque fueron preparadas para cogerle desprevenido. Pero después de leer este libro ya sabrá cómo responder.

Usted hubiese podido responder a algunas de ellas, pero no hubiese sido suficiente para garantizarle el éxito: el empresario busca en el candidato ciertos valores intangibles. Piense por un momento en su último empleo. ¿Recuerda a alguien con menos capacidad, menos profesionalidad y menos dedicación, que de alguna manera ha conseguido llegar a un puesto superior al suyo? Él, o ella, lo obtuvieron a base de proyectar con inteligencia una serie de rasgos de su personalidad que toda empresa próspera desea descubrir en sus empleados para promocionarlos. Incorporando estos rasgos clave en las respuestas a las preguntas de la entrevista podrá conseguir cualquier empleo y le proporcionará la base sobre la que iniciar su carrera ascendente en la nueva empresa.

Hay 20 rasgos característicos de la personalidad; representan la garantía para triunfar en cualquier entrevista. Tómelos como referencia cuando acomode los ejemplos de respuestas a su propia situación personal.

Perfil personal

Es uno de los rasgos que busca fundamentalmente el entrevistador para determinar la clase de persona que es realmente usted. La presen-

cia de estos rasgos básicos indica al representante de la empresa lo que piensa usted sobre su propia persona, sobre la carrera elegida, y cómo se integrará en el trabajo de la empresa. Pocas de estas claves se descubren mediante preguntas directas. El futuro patrón intentará descubrirlas en las respuestas que usted dé a ciertas preguntas concretas en relación con los logros en sus anteriores puestos y la forma de explicarlos o probarlos que emplee. Como parte de su saludable y feliz perfil personal, deberá resaltar en la entrevista las siguientes frases y palabras:

— *Estímulo:* Un deseo de hacer las cosas bien. Siempre enfocado a los objetivos a cumplir.
— *Motivación:* Entusiasmo y voluntad para hacer preguntas. Las empresas saben que una persona motivada aceptará con agrado nuevas responsabilidades y que en cualquier tarea aplicará ese esfuerzo adicional necesario para realizarla a la perfección.
— *Facilidad de comunicación:* Cada vez más, la capacidad de hablar y escribir de forma eficaz a las personas de cualquier nivel de la empresa, constituye la clave del éxito.
— *Espíritu de cooperación:* El representante de la empresa busca a alguien que sonría, que no se aturda fácilmente, que tenga confianza en sí mismo sin engreimiento y que se lleve bien con el resto del personal; en definitiva, un miembro del equipo.
— *Energía:* Alguien capaz de realizar siempre un esfuerzo adicional, tanto en los pequeños detalles como en los asuntos importantes.
— *Determinación:* Alguien que no retroceda cuando la situación se hace complicada o difícil.
— *Seguridad:* Tampoco un fanfarrón, sino un hombre sereno, amigable, honrado y capaz de establecer buenas relaciones con todos los empleados, ya sean superiores o subordinados.

Perfil profesional

Todas las empresas desean contratar empleados que sienten respeto por su profesión y por el empresario. Proyectando en la entrevista esos rasgos profesionales, usted será considerado leal, veraz, y digno de confianza:

— *Fiabilidad:* Basada en su propia capacidad, sin delegar en nadie

más el control sobre el trabajo bien hecho, y dispuesto a informar a la dirección sobre cada una de las fases de su trabajo.
— *Honradez/Integridad:* Dispuesto a responsabilizarse por el resultado de su trabajo, para bien o para mal. Siempre capaz de tomar decisiones en base a los verdaderos intereses de la empresa y no por capricho o preferencia personal.
— *Orgullo:* Orgullo por el trabajo bien hecho. Siempre dispuesto a dar ese paso de más para asegurar un trabajo bien terminado empleando lo mejor de su capacidad y prestando atención a todos los detalles.
— *Dedicación:* Dispuesto a emplear todo el tiempo y esfuerzo necesarios hasta ver la obra terminada a la perfección.
— *Capacidad de análisis:* Capaz de sopesar las ventajas e inconvenientes. No aceptar la primera solución, o la más fácil, ante un problema repentino. Y acostumbrado a examinar las ventajas e inconvenientes de esa solución a largo plazo.
— *Capacidad de escuchar:* Saber escuchar y comprender las razones de los demás; en contraposición, a esperar, sin oír, a que llegue su turno para hablar.

Perfil de realizaciones

Ya he comentado antes que las empresas tienen unos objetivos muy limitados: ganar dinero, ahorrar dinero (que es lo mismo que ganarlo), y ahorrar tiempo, con lo que se logran los dos anteriores. Proyectar un perfil de logros en ese campo que interesa a la empresa, por muy humildes que sean, constituye la clave para conseguir el puesto.

— *Ahorro de dinero:* Toda peseta ahorrada gracias a sus ideas o eficacia significa una peseta de beneficio para la empresa.
— *Ahorro de tiempo:* Todo minuto ahorrado gracias a sus ideas o a la eficacia en el trabajo, u organización, ahorra dinero a la empresa y además le proporciona más tiempo disponible. Doble ventaja.
— *Dinero ganado:* Generar nuevos ingresos es la meta de toda empresa.

Perfil de empresa

Cuando no pueda demostrar la forma en que ha colaborado a ahorrar dinero o tiempo y a ganar dinero para la empresa, será conveniente proyectar una imagen de interés y preocupación por la buena marcha de la empresa. Con estos rasgos básicos, usted debe mostrar su constante disposición a colaborar en todo lo que favorezca a la empresa y a mantener informado a su superior sobre todas las oportunidades de mejora que se presentan.

— *Eficiencia:* Siempre atento para descubrir los puntos en donde se desperdicia tiempo, dinero, esfuerzo o recursos, y con ideas para solucionar esas situaciones.
— *Economía:* La mayoría de los problemas tienen dos soluciones: una costosa, y otra más adecuada a la realidad de la empresa.
— *Organigrama y normas de actuación:* La organización de la empresa está ideada con objeto de hacerla rentable. Cumpla las normas. Esto significa mantener informado a su superior. Usted informa a su jefe sobre los problemas en su trabajo y las ideas para mejorarlo; y no habla sobre ello con los jefes de otros departamentos. Siempre respeta la escala jerárquica. No se dedica a implantar normas «mejores», ni incita a otros a que lo hagan.
— *Beneficio:* Los rasgos hasta ahora descritos son apreciados por todas las empresas porque de ellos depende su rentabilidad y beneficio.

* * *

Cuando le expongan en la entrevista los requisitos exigidos por el empleo, hágalos coincidir con sus cualidades, uno por uno. Si posee una experiencia limitada, haga hincapié en los rasgos de su personalidad, en su interés por triunfar, y en sus ansias de aprender. Si detecta algún punto débil, no lo mencione; quizá no se hable de él en la entrevista. Si por desgracia se toca ese punto, esté preparado a responder y superar los aspectos negativos a base de insistir en otros aspectos adicionales positivos que los compensan.

No muestre desánimo si la entrevista parece desarrollarse de forma poco favorable. Con el desaliento no ganará nada y puede que se trate sólo de una estratagema para comprobar la confianza que usted tiene en sí mismo.

Si por cualquier motivo se siente confuso o perdido, siga manteniéndose sereno y con el rostro tranquilo; intente ganar tiempo para

ordenar sus ideas, preguntando: «¿Me repite la pregunta, por favor?» o «Es una pregunta muy interesante; quisiera estar seguro de haberla entendido bien. ¿Puede usted explicármela de nuevo, por favor?» o «¿Podría usted darme alguna idea sobre ella?»

* * *

Ha llegado el momento de estudiar las preguntas difíciles. Utilice los ejemplos y explicaciones como una referencia para elaborar las respuestas adecuadas para la promoción de sus propias cualidades y experiencia.

¿Cuál es el motivo de su éxito en esta profesión?

Con esta pregunta, el entrevistador no desea oír un relato sobre las causas de su triunfo; lo que le interesa saber es cómo actúa usted en el trabajo. Responda a las preguntas de forma breve y generalizada. Basándose en su experiencia laboral, personalice e incorpore los valores clave de su perfil personal, profesional y de empresa. Por ejemplo: «En mi opinión, mi éxito se basa en tres factores: el apoyo de mis colegas, que siempre me ayudan y me hacen sentirme dispuesto a cooperar y enfocar mi labor concreta en función de lo que el departamento en su conjunto debe realizar. De esta forma me siento orgulloso de mi trabajo y de la colaboración que presto a la labor de todo el departamento. Por último, creo que todo trabajo tiene sus problemas que deben solucionarse, y aunque siempre hay una solución fácil y costosa, prefiero esforzarme en la adecuada solución con la mayor economía, ya sea en tiempo o en dinero.»

¿Despliega usted mucha energía? Descríbame un día normal de su vida.

Usted debe demostrar que sabe hacer buen uso del tiempo, que planifica su jornada por adelantado, y que al terminar repasa todo lo hecho a fin de comprobar si ha alcanzado las metas impuestas. Nadie desea contratar a un empleado que se cansa a mitad de la jornada, de manera que debe convencerle de su capacidad para trabar con energía durante toda ella. Por ejemplo, al final de la respuesta podría añadir: «Al final de la jornada, me gusta escribir una última carta (o hacer una última llamada, etc.) y dejar mi mesa ordenada para el día siguiente.»

¿Por qué desea usted trabajar en esta empresa?

Para responder adecuadamente necesitará haber hecho averiguaciones sobre la empresa y tener información sobre sus datos más relevantes. El trabajo de investigación explicado en el capítulo 1 recibe ahora su recompensa. La respuesta se referirá a las características de la empresa tal como usted las entiende. Exprese también la confianza en trabajar en un ambiente estable y de camaradería que le animará a desarrollar mejor el trabajo:

«No me interesa cambiar por cambiar. Me gusta mi trabajo actual y estoy satisfecho con mi profesión. Pero su empresa fabrica un producto de calidad muy superior. Eso hace que tengamos algunos intereses comunes y significa que me podré integrar en el equipo de su empresa a plena satisfacción de todos.»

¿Qué experiencia posee usted en relación con este trabajo?

Esta pregunta es la oportunidad esperada para convencerle de su valía, pero antes de contestar, cerciórese de saber cuáles son los aspectos más críticos para el entrevistador. El entrevistador no busca un competente ingeniero, vendedor o administrativo; desea encontrar a la persona que sea capaz de trabajar rápidamente y de forma eficaz en los proyectos actuales. En la entrevista, la empresa hace un amplio esbozo del puesto de trabajo, pero lo que desea es contratar a la persona que solucionará los problemas actuales, alguien capaz de colaborar en determinados asuntos desde los primeros momentos. Usted deberá preguntar al entrevistador los aspectos de máxima urgencia e interés para la empresa.

Si usted no conoce los asuntos en los que deberá desenvolverse durante los primeros seis meses, será preciso preguntar. La capacidad analítica y la perspicacia siempre son respetados, y utilizándolos demostrará de forma apropiada su aptitud para el puesto. Por ejemplo, una empresa con problemas en la entrega de pedidos valorará positivamente esta respuesta: «Mi experiencia con máquinas de alta velocidad y mi familiaridad con un equipo similar al de usted me permitirá integrarme en el nuevo trabajo de forma eficaz en muy breve plazo. Conozco la problemática de los plazos de entrega, programa de salidas y la importancia de embarcar la mercancía el día señalado. Por último, gracias a mi sentido de la economía he conseguido reducir siempre al mínimo los rechazos de partidas.»

¿Está dispuesto a desplazarse a donde le envíe la empresa?

Tan perjudicial puede ser una respuesta positiva como negativa. ¿A qué se refiere exactamente la pregunta? ¿Piensan mandarle a una filial en otro lugar, o se trata de viajes de trabajo? Si la respuesta es simplemente «no», usted no conseguirá el empleo, pero si la respuesta es afirmativa puede terminar trabajando en cualquier lugar alejado. De manera que intente ganar tiempo y pregunte: «¿Cambia de sitio la empresa o se refiere usted a viajes de trabajo?» En último término su respuesta puede ser «sí». Usted no tiene por qué aceptar el trabajo, pero si no le hacen la oferta no podrá decidir sobre nada. Su único objetivo en la entrevista es conseguir que le hagan una oferta de trabajo. No olvide que sólo cuando le ofrezcan el trabajo en firme podrá decidir sobre ese empleo concreto.

¿Qué es lo que más le agradaba en su último empleo? ¿Y lo que más le desagradaba?

Casi todas las entrevistas se inician con una explicación previa sobre la empresa que el entrevistador hace nada más empezar la conversación. Preste atención: esos datos pueden ayudarle a responder adecuadamente. Todas las afirmaciones que el entrevistador le haga sobre el trabajo o la empresa pueden servirle de ayuda.

Al responder, a usted le agradaba todo lo relacionado con su anterior empleo. Incluso puede afirmar que en la anterior empresa comprendió la importancia de esos rasgos clave del perfil profesional, de empresa, y de beneficio. Juzgar de manera adversa a sus anteriores jefes es como una señal de que usted puede convertirse en un empleado conflictivo. Nadie contrata intencionadamente a elementos problemáticos, y en definitiva la pregunta se refiere a eso. Responda con brevedad y de forma positiva. Sólo se puede mencionar un aspecto negativo de los anteriores empleos cuando el entrevistador ha expresado su desagrado hacia un «punto sensible» de su propio departamento o empresa; en ese caso, usted lo habrá anotado en el cuaderno y se referirá a él como lo único que su anterior empleo no le podía ofrecer. Por ejemplo: «Allí no tenía posibilidad de abarcar diferentes temas de gestión, cosa que aquí me resultará más fácil al ser una empresa más pequeña. Realmente, me gustaba todo lo relacionado con mi trabajo. El motivo de querer marcharme es que deseo encontrar un puesto en el que pueda obtener una mayor colaboración con el conjunto de la empresa. Como usted sabe, yo trabajaba para una gran empresa que se orientaba hacia la especialización total en el trabajo. Creo que en

una empresa de menor tamaño como es ésta, podré prestar mi colaboración más eficaz en distintas áreas de gestión.» Dígale lo que desea escuchar; juegue de nuevo con ayuda de ese punto sensible del entrevistador.

¿Cómo valora su progresión profesional hasta la fecha?

Esta pregunta no se dirige a valorar su carrera; intenta valorar el grado de su estima personal (clave del perfil personal). Hable con optimismo, pero no le induzca a pensar que ya ha hecho todo lo que podía hacer. Convenza al entrevistador de que se enfrenta a cada día como a una oportunidad más para aprender y colaborar, y que considera las circunstancias de la nueva empresa como las más adecuadas para encauzar sus esfuerzos.

«Dados los condicionantes de mi profesión, mi progresión es excelente. Conozco mi trabajo y comprendo su importancia para el desarrollo general de la empresa. Soy consciente de que he llegado a un punto desde el que puedo prestar una magnífica colaboración.»

¿Cuánto tiempo seguirá trabajando con nosotros?

El entrevistador puede estar pensando en ofrecerle un trabajo. De manera que usted deberá animarle para que se lo ofrezca de verdad. Responda de forma adecuada y termine con una pregunta que devuelva la pelota al entrevistador. La respuesta podría ser: «Me gustaría incorporarme definitivamente a esta empresa. Me gusta cumplir las instrucciones y aprender nuevos métodos. Mientras continúe mi desarrollo profesional no creo que tenga motivos para irme a otra empresa. ¿Durante cúanto tiempo cree usted que continuaré estando satisfecho en esta empresa?»

¿Ha realizado ya la mejor labor que puede realizar?

Responda que «sí», y el entrevistador considerará que usted está acabado profesionalmente. Como en el resto de estas preguntas, explique de forma adecuada su historial profesional e incluya algo que resuma en esencia lo siguiente: «Estoy satisfecho de mis logros profesionales hasta la fecha, pero considero que lo mejor está todavía por venir. Siempre me siento motivado para aplicar mis mejores esfuerzos y en este trabajo siempre existen oportunidades para colaborar si se mantienen los sentidos bien alerta.»

¿Cuánto tiempo tardaría en empezar a trabajar con eficacia en este nuevo puesto?

Una vez más, intente concretar la pregunta: ¿En qué áreas necesita el entrevistador una rápida puesta en marcha de su trabajo? Lo mejor es contestar a la pregunta con otra pregunta: «Es una pregunta muy interesante. Para ayudarme a dar una respuesta, ¿puede usted anticiparme cuáles serían mis responsabilidades durante los primeros seis o siete meses?» Aproveche para pesar ese tiempo que el entrevistador ocupa en imaginarse a usted trabajando en la empresa. Cuando llegue su turno para responder, empiece diciendo: «Supongamos que mi primer día de trabajo es el lunes, día 17. Necesitaré unas pocas semanas para asentarme y dominar los temas importantes. Empezaré a adaptarme muy rápido, pero para una colaboración eficaz necesitaré... (pausa para deliberar)... ¿Piensa usted en algún asunto concreto en el que desea que intervenga yo?» Esta respuesta le puede proporcionar directamente la oferta de trabajo, pero aunque no sea así, el entrevistador ya está pensando en usted como en un empleado de la empresa.

¿Qué le gustaría estar realizando dentro de cinco años?

La respuesta más prudente consiste en desear ser considerado como un buen profesional y una persona integrada en su grupo de trabajo. En relación con la promoción laboral, todo depende de la oportunidad de encontrar un jefe que le ayude a ascender y progresar. Antes de concretar más, usted deberá preguntar por las oportunidades reales de promoción dentro de la empresa: «Por lo que conozco sobre la empresa y por lo que usted me cuenta sobre sus sistemas de promoción, parece que toda la operativa comercial es el aspecto más importante. En ese campo es donde más esfuerzo se requiere y se trata precisamente del campo donde mi colaboración puede tener mejores resultados para la empresa.»

¿Qué títulos o cualificaciones posee usted?

También hace falta concretar la pregunta. ¿Desea el entrevistador conocer las cualificaciones de tipo laboral o los títulos académicos que usted posee? Pregunte. Si se trata de cualificaciones laborales, necesitará saber el tipo de trabajo que desempeñará en los seis primeros meses. De nuevo nos damos cuenta de la importancia de conocer los planes o proyectos actuales de la empresa, y por tanto los problemas

que habrá que abordar en primer lugar. Pregunte por ellos. Luego mencione los valores clave de su personalidad vinculados con sus aptitudes y logros más relevantes. La contestación podría ser: «Podría responder de una forma general, pero mi respuesta sería más adecuada si usted me explicase los temas concretos a los que me tendré que dedicar en los primeros meses...»

O bien: «Si la tarea más importante consiste en reducir el porcentaje de rechazos, debo decirle que actualmente trabajo en el control de una línea de fabricación de alta velocidad y desde que estoy en ese puesto el porcentaje de rechazos ha disminuido en un 26 por 100.»

¿Cuáles son sus mayores logros profesionales?

Las respuestas deben estar relacionadas con ese puesto en cuestión; acudirán a su mente los logros y realizaciones que usted definió en los ejercicios preliminares de este libro. Si exagera su colaboración en grandes proyectos le acusarán de sufrir el «síndrome de la máquina de café»: la manía de un joven oficinista que se ufanaba de haber colaborado en el éxito de la misión espacial Apolo, basado en que había tenido una breve charla con un científico mientras ambos tomaban una taza de café. Usted puede iniciar su réplica de esta manera: «Aunque considero que todavía debo conseguir mayores logros, estoy satisfecho de mi labor en... Presté mi colaboración como parte integrante del equipo de trabajo y tuve la oportunidad de aprender muy buenas lecciones en relación con el negocio. Trabajábamos muchísimo, concentrados en nuestros objetivos, y con la mira siempre puesta en los resultados económicos para la empresa.»

¿Se desenvuelve bien en situaciones de urgencia, presión, etc.?

Aunque sienta la tentación de contestar con un simple sí o no, no lo haga. No tiene ningún significado y usted pierde la oportunidad de presentar sus mejores cualidades y valores personales. Esta clase de preguntas las suelen hacer los entrevistadores novatos y no permiten una elaboración adecuada. Cuando le hagan una pregunta como esa, añada mentalmente: «Deseo una respuesta breve y comprensible.» De manera que responda dando una breve información y aproveche toda oportunidad para promocionar su candidatura. Por ejemplo, una buena respuesta sería: «Si, normalmente lo encuentro muy estimulante. Sin embargo, me parece más conveniente planificar y organizar el trabajo a fin de evitar problemas repentinos en mi área de responsabilidad.»

¿Cuál es su punto más fuerte?

Concéntrese en su pasado y mencione un par de esos factores clave de cada categoría de perfil. Necesitará demostrar que siente satisfacción, confianza en sí mismo, capacidad para tratar problemas difíciles y facilidad para amoldarse a nuevas responsabilidades con rapidez cuando es preciso. Se puede introducir aquí la respuesta del párrafo anterior con alguna variante. Parte de la respuesta sería: «Considero esenciales la planificación y organización de mi tiempo y de mi trabajo. Aunque también he afrontado con éxito situaciones de urgencia y gravedad.»

¿Qué es lo que más le interesa respecto a este nuevo empleo?

Si no le han proporcionado información suficiente como para responder de una manera adecuada, haga una pregunta para obtenerla. Cuando disponga de la información necesaria, responda con sinceridad. Una buena respuesta sería: «Antes de contestar, ¿me podría usted dar más datos sobre el papel de ese puesto en relación con los objetivos del grupo?» O también: «¿Cuál es la carencia más grave del departamento en la actualidad?» Esa información adicional le dará pistas para enfocar mejor la respuesta; es decir, lo que más beneficiará a la empresa y al departamento. Naturalmente, la respuesta también le beneficiará a usted. La respuesta reflejará sus rasgos de personalidad que mejor se adaptan a las necesidades existentes en el departamento. La respuesta también debería incluir: «Intento superarme y busco una oportunidad para ofrecer mi colaboración, de manera que si el principal problema del departamento es... me considero la persona adeucada para ese puesto.» A continuación señale los rasgos de su personalidad en los que ha basado esa afirmación. Un buen añadido sería: «Me gusta enfrentarme a las dificultades; mi experiencia confirma mi capacidad para analizar y solucionar los problemas que se presentan y tengo por costumbre supervisar todos los planes y proyectos de principio a fin.»

¿Cuánto desea ganar?

Una pregunta que le puede dejar fuera de combate; una respuesta equivocada le valdrá la eliminación inmediata. Siempre existe la tentación de pedir un salario elevado, a sabiendas de que luego se rebajará la cantidad, pero es un enfoque miserable. Las empresas manejan unas tablas salariales muy estrictas para cada puesto, de manera que una respuesta inapropiada borrará todas sus posibilidades de obtener el em-

pleo. Entonces, ¿cuál es la solución? Usted necesita la mejor oferta posible, pero sin valorarse por encima de lo normal en el mercado, de manera que será preciso iniciar la danza: «Naturalmente deseo ganar tanto como mis cualificaciones y experiencia permitan. Ahora gano/antes ganaba X pesetas. Sin embargo, para mí lo más importante es el puesto de trabajo y la gente con la que voy a trabajar. Si yo valgo para desempeñar ese trabajo, y creo que sí, estoy seguro de que la empresa me hará una oferta razonable.» No estaría de más añadir esta pregunta al final: «¿Cuál es la cifra que ustedes asignan para este puesto?»

¿Qué desea encontrar en ese nuevo empleo?

Usted desea una empresa donde sus características personales y profesionales le permitan colaborar en la obtención de las metas clave de la empresa. No mencione lo que desea que la empresa le proporcione; diga lo que desea en términos de lo que usted hará por élla. La palabra clave es «colaboración»: «Mi experiencia en la empresa XYZ me ha demostrado que tengo una gran capacidad para mantener motivado al personal bajo mi responsabilidad. Como prueba le diré que en mi equipo de trabajo el absentismo disminuyó un 20 por 100, la producción aumentó un 12 por 100, y las ventas un 10 por 100. Deseo una oportunidad para continuar colaborando en ese sentido, dentro de una empresa y a las órdenes de un superior que me ayude a desarrollar mis aptitudes profesionales.»

¿Por qué debo contratarle a usted?

La respuesta debe ser breve y concretada en el tema. Explique las características y experiencia que posee y que encajan en las necesidades de la empresa. Recapitule sobre la descripción del puesto hecha por el entrevistador y acóplelas una por una con sus capacidades y cualificaciones. Y termine con: «Poseo el título y las cualificaciones adecuadas, trabajo bien en equipo, sé cumplir lo que me mandan, y tengo deseos de triunfar en mi profesión.»

¿Qué es lo que puede hacer que otro cualquiera sería incapaz de realizar?

Esta pregunta sólo puede ser hecha después de una descripción exhaustiva del puesto de trabajo y sus funciones. Considere la descripción

del puesto, haga que sus cualidades muestren cómo puede cubrir las necesidades, y continúe: «Puedo aportar a este puesto mi determinación de supervisar todos los proyectos a conciencia hasta su conclusión definitiva. Sé escuchar con atención y obedezco las instrucciones. Analizo los problemas y no me lanzo a solucionarlos sin previa meditación sobre las consecuencias. Y por último, comprendo que trabajamos en la empresa con objeto de conseguir beneficios, de manera que controlo la producción y los costos. ¿Encajan estas características con lo que ustedes desean?»

Ha terminado con una pregunta por la que solicita información suplementaria, o una respuesta definitiva. Si no ha cubierto todos los puntos sensibles del entrevistador, éste debería ahora explicarle cuáles son y usted podrá dar la respuesta más oportuna.

Describa un problema difícil al que se haya tenido que enfrentar.

Esta es una de las preguntas favoritas de los entrevistadores. Tiene por objeto comprobar su perfil profesional; y más en concreto, su capacidad analítica: «Bueno, ante todo problema complicado suelo actuar en cinco etapas. Primero, examino el problema. Segundo, parto de la base que ese problema es sólo un síntoma de otros que a veces permanecen ocultos. Tercero, hago una lista de posibles soluciones. Cuarto, sopeso el costo y el resultado de cada solución, lo que me permite definir la mejor. Y quinto, informo a mi superior del problema, le presento la solución que me parece más acertada, y solicito su consejo y aprobación para llevarla a cabo.»

A continuación ponga un ejemplo de algún problema y de la solución que le dio. Podría ser algo de este tipo: «Cuando entré a trabajar en mi actual empresa, ocupé el puesto de un director que había sido despedido. El almacén estaba lleno de mercancías por falta de ventas. Mi tarea consistía en disminuir el almacén, mejorar la moral del equipo comercial y aumentar las ventas. Las ventas de nuestra nueva copiadora se habían hundido estrepitosamente en el cuarto trimestre. El director general estaba muy preocupado y me autorizó a hacer todo lo que me pareciera conveniente para superar la caída de ventas. Analicé la situación, y ¿cuál era la causa del problema? El equipo comercial no había recibido nunca un adiestramiento adecuado en ventas. Todo lo que mi gente necesitaba eran unos cursillos sobre técnica de ventas. Mi superior me dio permiso para acudir a un seminario de la Asociación de Adiestramiento y Formación Profesional que costó 20.000 pesetas. Con lo que aprendí, organicé un cursillo y adoctriné a todo mi departamen-

to en las modernas técnicas comerciales. Las ventas siguieron bajando en el primer trimestre de mi trabajo, pero luego comenzaron a subir y se dispararon hacia arriba. El director general estaba satisfecho por el nuevo rumbo de las ventas y mi superior reconocía encantado que la solución había sido barata y eficaz. Sólo tuve que sustituir a dos vendedores.»

¿Qué le han enseñado sus anteriores empleos?

En la respuesta usted se deberá referir a sus perfiles profesionales y de empresa. El entrevistador debe comprender que usted busca y acepta con agrado todo consejo constructivo, y que sus decisiones en el trabajo se basan en el bien de la empresa y no en caprichos o preferencias de tipo personal: «La lección fundamental es que lo que favorece a la empresa me favorece a mí también. De manera que siempre atiendo las órdenes que me dan y mantengo informados a mis superiores sobre mis actuaciones.»

En esta respuesta, usted ha proyectado el siguiente perfil:

— capacidad de atender las órdenes (perfil profesional);
— su interés por la rentabilidad (perfil de empresa);
— su disposición para acatar la línea jerárquica (perfil de empresa).

¿Qué indican las referencias de sus anteriores empleos?

No pierde nada contestando con optimismo. Si explica lo bien que se compenetra con su anterior superior, el entrevistador no tendrá que preguntarle: «¿Qué es lo que más le desagradaba de su anterior jefe?»

Cuanto mayor sea su nivel laboral, más probabilidades existirán de que comprueben las referencias que ha presentado. Siempre es una buena idea solicitar de los anteriores empresarios para los que se ha trabajado la entrega de una carta de referencia. De esta forma ya sabe lo que dirán sobre usted, y reduce el riesgo de una posible comprobación por parte del entrevistador; y si éste plantea la cuestión, puede presentar unas cuantas de las cartas de referencia más favorables. Si la empresa desea comprobar sus referencias, necesita por *imperativo legal* la autorización de usted por escrito. A veces esta autorización suele venir incluida en la solicitud de empleo que firmará.

¿Qué clase de decisiones ha tomado en su último empleo?

En la respuesta debe indicar que sus decisiones se han basado en las características adecuadas de su perfil de empresa. El entrevistador puede intentar comprobar el nivel de responsabilidades de su anterior puesto, pero también saber si usted se suele extralimitar en sus funciones. Ahora es una buena oportunidad también para mostrar su perfil de logros y realizaciones, por muy humildes que sean.

Por ejemplo: «Soy el responsable del departamento de correspondencia y mi trabajo consiste en asegurar que todas las cartas e información recibida lleguen al personal de la empresa puntualmente. Hace un año me dí cuenta que cuando repartía el correo a las 10 de la mañana, toda la actividad se detenía durante unos veinte minutos. Tuve una idea y se la expuse a mi jefe. Este consultó con el director general y desde entonces hago el reparto justo un poco antes de la hora de comer. El señor Rodríguez, el director general, opina que mi idea sirvió para aumentar la productividad y ahorrar tiempo.»

¿Por qué le despidieron?

De todas maneras esta pregunta no tiene una respuesta cómoda, porque deberá superar el estigma de haber sido despedido de la empresa anterior. Analizando objetivamente esa penosa situación encontrará probablemente una causa presentable de su despido que pueda conectarse con la carencia de alguna de esas veinte características de perfil. El haber sido despedido crea automáticamente una duda instantánea en el entrevistador y aumenta de forma considerable la probabilidad de que se comprueben sus referencias. De manera que debe estar preparado y antes de la entrevista llamar por teléfono a la persona que le despidió, aclarar los motivos, y solicitar que le explique la información que daría sobre usted actualmente en caso de que se la pidieran.

De todas maneras, no saque a la luz el tema de su despido. Si se lo preguntan responda con sinceridad, pero asegurándose de preparar la versión más favorable. Quizá una respuesta como: «Siento confesarlo, pero creo que lo tuve merecido. En aquellos momentos estaba atravesando una crisis de problemas personales y permití que afectasen a mi trabajo. Llegaba tarde al trabajo y perdí toda motivación. Mi superior, con el que todavía mantengo buenas relaciones, recibió órdenes para reducir el personal y como yo sólo llevaba dos años trabajando fui uno de los primeros despedidos.»

Si conoce los datos del movimiento del personal, podría añadir: «Aquel año despidieron en total a 15 empleados.» Una respuesta

combinada de esta forma disminuye en parte la mala impresión del entrevistador. Además, sirve para demostrar que usted se responsabiliza de sus actos. Si alguno de sus anteriores jefes está dispuesto a hablar bien de usted, no pierde nada añadiendo: «Miguel Aguirre, director administrativo de esa empresa, podrá confirmarle lo que le he dicho.»

Desde luego, el ser despedido por motivos ajenos a usted (por cierre de la planta, etc.) debe ser admitido sin problemas por el entrevistador, pero será necesario explicarle los hechos con total claridad.

¿A qué tareas dedicaba más tiempo en su anterior empleo y por qué razón?

Existen dos clases de empleados: orientados al objetivo (los que desean ver la labor terminada), y orientados a la tarea (los que sólo desean tener algo que hacer). Usted debe demostrar que sabe organizar su tiempo y, por lo tanto, se orienta hacia el objetivo, que es lo que el entrevistador desea dilucidar con esta pregunta.

Usted puede contestar: «Empleo el teléfono como muchos otros hombres de empresa; las reuniones también ocupan gran parte de mi tiempo. Lo que más me interesa es organizar con eficacia mi tiempo de trabajo. Considero que las reuniones son más fructíferas y cortas si se programan para poco antes de la hora de comer o de la hora de salir por la tarde. Intento reservar unas horas por la mañana y por la tarde para las tareas más importantes; así me evito tener que estar ocupándome de pequeñeces que me llevan todo el tiempo. A las cuatro de la tarde repaso todo lo que he hecho durante la jornada y planifico mis principales obligaciones del día siguiente.»

¿De qué forma le ha preparado su trabajo para asumir responsabilidades importantes?

Esta es una de las preguntas básicas que debe contestar bien. El entrevistador espera que le cuente algunos detalles sobre su progresión profesional, de manera que cuéntele una historia adecuada. En el siguiente ejemplo se refleja progresión profesional, capacidad de atención, honradez, y respeto por las normas impuestas en la empresa. Observe cómo evoluciona el perfil del «antes» al «después».

«Al principio, mi jefe me daba instrucciones todos los días, por la mañana y por la tarde. Cometía muchos errores, pero aprendí mucho, y conseguí completar mi tarea a tiempo y correctamente. Actualmente me reuno con él sólo los lunes a primera hora para discutir los temas principales.»

Capítulo 11

PREGUNTAS NEGATIVAS Y OTROS TRUCOS

Esas preguntas extravangantes u ofensivas se lanzan con la intención de comprobar la serenidad del candidato, para ver su forma de reaccionar ante las presiones, y para confirmar la solidez de su confianza en sí mismo. Muchas personas destruyen todas sus opciones reaccionando a las preguntas como ante un insulto personal en lugar de considerarlas como lo que son en realidad: una nueva oportunidad para resaltar sus cualidades.

Estas preguntas engañosas puede usted tornarlas en ventajosas o también puede ignorarlas mediante una actitud elegante. De una forma u otra, usted será uno de los pocos elegidos que comprende el sentido de esas preguntas.

Al responder a estas preguntas tan extrañas tenga en cuenta que lo principal es elaborar un argumento personalizado que refleje su experiencia y profesionalidad. Practique esas respuestas en voz alta; de esta manera, las respuestas a esa especie de apuestas de la entrevista se le harán totalmente familiares. Este fortalecimiento de su actitud mental afectará positivamente a su personalidad aumentando su confianza durante la entrevista.

En este capítulo, son especialmente útiles las preguntas reflexivas, como «¿de verdad?», «¿es eso cierto?», «¿no es cierto?», etc. Estas preguntas negativas o engañosas están destinadas a separar los candidatos impasibles de aquellos otros que se hunden en situaciones de presión. Esas preguntas reflexivas, empleadas con discreción, servirán para convencer al entrevistador de su capacidad para trabajar en situa-

ciones de agobio o urgencia, y además con ellas la pelota vuelve a las manos del entrevistador.

No estoy seguro de que usted sea la persona adecuada para este empleo.

La frase del entrevistador: «No estoy seguro», en realidad significa: «Desearía contratarle, de manera que le ofrezco una oportunidad para que me convenza.» El entrevistador intenta comprobar tres factores de su perfil personal: la confianza en sí mismo, la determinación y la capacidad de atender. Manténgase tranquilo, tanto mental como físicamente. Devuélvale la pelota rápidamente: «¿Por qué dice usted eso?» Necesita la información del entrevistador y tiempo para pensar una respuesta apropiada; pero lo fundamental es no dar ninguna señal de estar intimidado. Imagine rápidamente un programa para responder a la pregunta; aunque la opinión del entrevistador en relación con las aptitudes de usted sea válida, mencione de nuevo sus valores clave y sus cualificaciones alternativas y compatibles con las funciones del puesto. Usted posee otras características que demuestran su competencia y su capacidad de aprender, y argumente con ellas para convencerle de que puede aprender nuevas tareas con rapidez. Coordine ambas líneas de pensamiento y convénzale de que con todos esos atributos usted aportará una colaboración adicional al puesto de trabajo. Termine la respuesta con una pregunta reflexiva que impulse al entrevistador a decir «sí».

«Admito que mi capacidad de programación en ese lenguaje especial de ordenador es muy limitada. Sin embargo, todos los lenguajes de ordenador tienen grandes similitudes. Mi experiencia me demuestra que con mi dominio de esos otros cuatro lenguajes de ordenador, me costará muy poco tiempo ponerme al día en éste; además, aportaré una gran experiencia al puesto, ¿no le parece a usted?»

Si el motivo de la pregunta no se basa en una carencia de capacidad técnica o laboral, seguramente se trata de comprobar algún rasgo clave de sus otros perfiles. Quizá el entrevistador le diga: «No me ha convencido de su capacidad para tomar decisiones.» Esto es una invitación para que usted «venda» sus talentos, de manera que relate algún hecho de su vida laboral que confirme su capacidad de decisión.

Por ejemplo: «Es muy curioso que usted diga eso. Mi actual jefe conoce y valora a la perfección mi capacidad de decisión. Hace un año teníamos algunos problemas con una organización sindical del taller. El problema más importante para el director general lo constituía el 50 por 100 de nuestra plantilla laboral compuesta por hispanoparlantes que

sólo hablaban español. A pesar de que nuestra mano de obra disfruta de las mejores condiciones de trabajo y ventajas adicionales, ese grupo apoyaba fuertemente al sindicato. Si continuaba aumentando la influencia del sindicato, nos convertiríamos en la única planta de entre las varias de que se compone la empresa, donde el sindicato podría alcanzar la fuerza suficiente como para ponernos en apuros. Pero ninguna persona de la dirección hablaba español. De manera que me inscribí en un curso acelerado de una academia para aprenderlo, dos horas al día durante cinco semanas. Luego encontré a uno del equipo de mantenimiento que me ayudaba con la gramática y la pronunciación. Más tarde, algunos obreros comenzaron a decirme pequeñas frases en español ayudándome a responder correctamente. En la primera reunión con los representantes de los trabajadores, me levanté y les saludé diciendo: «Muy buenos días. Me llamo Brando.» Recibí una gran ovación. Habíamos demostrado que estábamos lo suficientemente interesados como para intentar comunicar con ellos. El sindicato no se impuso en nuestra planta y mi decisión de tomarme la molestia de aprender su idioma fue un éxito y permitió a la dirección negociar desde una posición de fuerza y a la vez de interés por sus problemas. ¿No cree usted que eso demuestra decisión?»

¿Cuál es su punto más débil?

Esta es una clara invitación para que se ponga la soga al cuello. Rechace la invitación. La mejor salida es una respuesta generalizada que se relacione con algún rasgo clave positivo. Elabore la respuesta de manera que su «debilidad» aparezca al final como una característica positiva. Por ejemplo: «Me entusiasma mi trabajo y pongo todo mi empeño en todos los planes y proyectos. De manera que, a veces, cuando veo que los demás no aportan todo su esfuerzo, me siento bastante frustrado. Soy consciente de mi flaqueza en este punto y cuando ocurre intento superarla poniendo más ardor en mi trabajo con la esperanza de que los demás seguirán mi ejemplo.»

Mis felicitaciones; de esta manera habrá conseguido convertir una pregunta muy comprometida en una oportunidad para promocionar su perfil profesional.

¿No estaría usted mejor en otra empresa?

Responda que no y explique el motivo. Todo lo que el entrevistador desea comprobar es lo que usted sabe acerca de la empresa y la volun-

tad que tiene de incorporarse a su plantilla. Las investigaciones sobre la empresa y el conocimiento de su perfil personal (decisión y voluntad) le servirán de gran ayuda nuevamente. Ponga un ejemplo que demuestre la forma en que esos rasgos le ayudarán a colaborar mejor con la empresa, y termine con una pregunta adecuada al tema. En este caso esa pregunta se hará con un doble propósito: identificar algún área crítica de la empresa que le permita promocionar su candidatura y hacerle imaginar al entrevistador una situación en la que usted está ya trabajando en la empresa.

Usted respondería: «En absoluto. Toda mi experiencia profesional la he adquirido en pequeñas empresas. Me desenvuelvo muy bien en mi trabajo y con el tiempo puedo convertirme en una persona importante dentro de una empresa pequeña; sería cabeza de ratón, pero no es eso lo que yo quiero. Esta empresa es líder en su mercado. Tiene fama de estimular la promoción y el perfeccionamiento profesional de sus empleados. Esa es la clase de ambiente laboral en la que me interesa trabajar. Ahora bien, procedo de la pequeña empresa y he tenido que hacer de casi todo. Esto quiere decir que me puede colocar en cualquier departamento y aprenderé y me pondré al día en el trabajo con gran rapidez. Por ejemplo: ¿A qué trabajos o proyectos debería dedicarme al principio?»

¿Qué decisiones le cuesta más tomar?

Usted es humano, debo admitirlo, pero mucha precaución con lo que admite. Si en algún momento se ha visto obligado a despedir a alguien, ha tenido suerte, ya que a nadie le gusta tomar parte en cuestiones relacionadas con despidos. Debe convencerle de que cuando llega a una conclusión lógica, usted actúa. Si no trabaja de director, la respuesta estará relacionada con sus rasgos de perfil: «No me resulta difícil tomar decisiones, pero algunos problemas requieren más consideración que otros. Para poner un pequeño ejemplo, pensemos en las vacaciones. Todo el mundo tiene derecho a disfrutar sus vacaciones, pero yo no creo que se debe dejar al superior sin colaboración con sólo un corto preaviso. A principios de año preveo la fecha en que me gustaría ir de vacaciones y pienso también en otras fechas alternativas. Acudo a mi superior, le explico mis intenciones y examinamos el programa de trabajo por si existe algún problema. Por ejemplo, no desearía coger las vacaciones dos semanas antes de la fecha en que termina el plazo de entrega para una máquina o una instalación importante. De manera que planteando las fechas con la antelación suficiente no tengo

necesidad de variar mis vacaciones a última hora y me aseguro de que mis planes coinciden con las necesidades de mi superior y de mi departamento.»

Es una pregunta algo difícil de contestar y deberá aprovecharla para demostrar su consideración, capacidad de análisis, interés por la buena marcha de su departamento y preocupación por la rentabilidad de la empresa.

¿Por qué estuvo sin trabajo durante tanto tiempo?

Deberá tener preparada una adecuada explicación para todos sus períodos de desempleo. En caso contrario, es muy difícil que le hagan una oferta de trabajo. Diga la verdad, todo el mundo le comprenderá. Insista en que no deseaba aferrarse a cualquier empleo, sólo por asegurarse un sueldo a fin de mes. Usted busca una empresa en la que asentarse definitivamente y en la que su colaboración pueda ser efectiva durante un largo período de tiempo.

«Pienso que me gusta mi profesión y que es lo suficientemente importante como para aceptar cualquier trabajo sólo para asegurarme un sueldo a fin de mes. De manera que he decidido que mi próximo empleo ha de ser en un puesto definitivo donde pueda prestar mi más eficaz colaboración. Por los informes que poseo sobre esta empresa, sé que ustedes exigen y valoran el máximo esfuerzo de cada empleado, porque aquí se trabaja con eficacia. A mí me gusta esa actitud y desearía incorporarme a esta empresa. ¿Qué debo hacer para conseguir ese empleo?»

He aquí una buena respuesta. Complace al entrevistador y traslade el interés del asunto: de su situación de desempleo, a la colaboración que puede usted prestar a la empresa.

¿Por qué a su edad no gana más?

Acepte la situación y relaciónela con su necesidad de perfeccionar su capacidad y realizar logros importantes: «Siempre he considerado que una sólida experiencia me será más beneficiosa a largo plazo, y que los mayores sueldos ya llegarán en su momento. Además, no soy la clase de persona que cambia de trabajo sólo por un poco más de dinero. En este momento, poseo unos conocimientos y experiencia profesional que pueden ser de gran valor para cualquier empresa.» Y ahora, para evitar que el entrevistador vuelva a insistir en el tema, pre-

gúntele: «¿Cuánto ganaría ahora en ese empleo?» La cifra puede venir acompañada de la oferta definitiva de empleo.

¿Por qué ha cambiado de trabajo tan a menudo?

Si ha cambiado mucho, acháquelo a la juventud (incluso el entrevistador habrá sido algo alocado en su juventud). Ahora se ha dado cuenta del error que supone el saltar de empresa en empresa y las responsabilidades familiares le han hecho más estable. O también puede intentar convencer al entrevistador de que sus cambios no eran debidos a su poco rendimiento en el trabajo y de que cada cambio supuso una mejora en su carrera profesional.

Una respuesta adecuada puede ser: «Mi primer empleo me exigía un largo desplazamiento. Pronto me di cuenta de ello, pero sabía que en él podía adquirir una buena experiencia en varios campos que me interesaban. Luego encontré un empleo más cerca de casa y que me gustaba mucho. Sin embargo, tuve la oportunidad de ampliar mi experiencia y aplicar todos mis conocimientos en una empresa que iniciaba su actividad. Analizando ahora aquella decisión, me doy cuenta de que fue un error; me costó seis meses darme cuenta de que en aquella empresa no iba a aprender nada nuevo y tampoco podía desarrollar una labor seria. En mi actual empresa llevo trabajando un tiempo bastante razonable. De manera que poseo una amplia experiencia en diferentes campos empresariales. Mis cambios de empresa no fueron caprichosos. Poseo unos conocimientos y experiencia poco comunes en las personas de mi edad. Ahora deseo un empleo estable a fin de aportar toda mi capacidad de trabajo a la nueva empresa. Conozco a fondo el negocio y la competencia, ¿no le parece a usted?»

¿Por qué desea dejar su actual empleo? o ¿Por qué dejó su último empleo?

Es una pregunta muy corriente. Deberá tener una explicación aceptable del motivo por el que dejó cada uno de los empleos, pero si no la tiene elija entre las seis aceptables razones para toda empresa y que se expresa con la regla mnemotécnica PECUDO:

— P de *perfeccionamiento.* En la empresa no aprendía nada en el terreno profesional.
— E de *estabilidad.* La empresa no tenía seguridad de futuro.
— C de *carrera.* La empresa no le ofrecía posibilidades de ascenso.

Usted tenía talento y capacidad, pero había muchas personas delante en el escalafón.

— U de *ubicación*. Acudir a la empresa exigía unos desplazamientos excesivamente largos.
— D de *dinero*. El sueldo era muy inferior a lo que usted se merecía por sus conocimientos y dedicación.
— O de *orgullo (prestigio)*. Usted deseaba trabajar en una empresa más moderna, mejor organizada, etcétera.

«Mi último trabajo fue en una empresa de tipo familiar. Yo había desarrollado ya todos los conocimientos y todo el esfuerzo que era posible en una empresa tan limitada. Me pareció que era el momento adecuado para incorporarme a una empresa de más prestigio y capacidad en la que poder colaborar más eficazmente y enfrentarme a mayores responsabilidades.»

¿Qué es lo que menos le interesa de este empleo?

Esta pregunta es potencialmente catastrófica, y a la vez, fácilmente eludible. Cualquiera que sea su profesión, siempre existe alguna tarea repetitiva que nadie desea realizar, pero que es inherente al puesto o cargo. Utilice una de esas con una contestación de este tipo: «La labor de archivo es quizá la tarea más engorrosa y menos gratificante de este puesto. Sin embargo, es esencial para la buena marcha del departamento y sé que hay que hacerla diariamente.» Con esto demuestra que está dispuesto a aceptar los aspectos positivos del trabajo y también los menos agradables.

¿Cuáles son los aspectos de su anterior empresa que no le gustaban o con los que no estaba conforme?

El entrevistador intenta comprobar si usted es de esas personas que ponen dificultades a todo. Si está obligado a contestar, hágalo en el sentido de que la política de la empresa o las órdenes de los directivos eran a veces mal interpretadas por algunos empleados que no mostraban ningún interés por la rentabilidad de la empresa.

O algo parecido a esto: «Ya sabe lo que ocurre a veces en las grandes empresas. La gente pierde conciencia del costo de las cosas. En mi empresa no había gran preocupación por la eficacia y la economía en el gasto. Todo el mundo desea recibir su gratificación anual por incentivo en el trabajo, pero hasta diciembre nadie intentaba ganárselo. Du-

rante el resto del año nadie se molestaba en controlar el nivel de gastos, o la productividad, etc. Yo creo que esos temas requieren una atención diaria, ¿no le parece a usted?»

¿Cuál es el nivel de absentismo aceptable para usted?

Hay dos respuestas, que dependen de si usted es un directivo o no. Como director, sus respuestas serán: «Yo creo que la asistencia al trabajo por parte del empleado es cuestión de saber dirigir al personal, de motivarlo para el trabajo, y de emplear un poco de psicología. Informar a los empleados de que la empresa necesita de su asistencia y dedicación al trabajo y de que no se admitirán faltas a no ser por motivos graves, es el primer paso. El segundo consiste en motivar a los empleados creando un ambiente de colaboración y compañerismo, y dándoles oportunidades para perfeccionarse profesionalmente. Hacer que todo empleado se sienta orgulloso y satisfecho con su labor, es también un factor importante.»

Si no es un directivo, la respuesta es más sencilla: «Nunca me he puesto a pensar sobre este asunto; yo trabajo para forjar mi vida, me gusta lo que hago, y no suelo caer enfermo.»

¿Qué opina en líneas generales sobre su anterior empresa?

La respuesta siempre será: «Muy buena.» Guárdese los verdaderos sentimientos para usted. Entre los directores y gerentes de empresa está muy arraigada la creencia de que la persona que se queja de sus anteriores empresarios causará problemas al que le contrate de nuevo. Responda: «Muy buena», o «Excelente». Luego, guarde silencio.

¿Qué problemas se le presentan al realizar su trabajo y cómo los soluciona?

Hay un antiguo refrán: «El mal trabajador echa la culpa a la herramienta.» Explique su opinión de que los errores imprudentes cuestan dinero a la empresa, con lo que demostrará que siempre está vigilante por si surgen potenciales problemas. Mencione un caso en el que identificó y solucionó un problema importante.

Por ejemplo: «Mi trabajo es bastante repetitivo, de manera que es muy fácil no prestar atención a los posibles problemas. Y la mayoría de la gente lo hace así. Sin embargo, yo siempre estoy atento para

captar el menor problema; me ayuda a mantener mi interés, me motiva, y me hace trabajar mejor. Voy a contarle algo que me ha ocurrido hace poco. Nosotros fabricamos discos de memoria para ordenadores. Cada disco debe fabricarse a mano, y una vez terminado, el mínimo fallo o rozadura hace que sea rechazado. Yo estoy encargado de un pequeño grupo que lleva mucho tiempo trabajando unido; todos usamos guantes para no dañar los discos. Pero, de repente, hace seis meses, el porcentaje de rechazos subió de forma alarmante. ¿A este tipo de problemas se refiere usted? Bueno, la causa era tan simple que podía haber pasado desapercibida para siempre. Jaime, el jefe de control de calidad que inspecciona todos los discos, había adelgazado mucho, su anillo de diamantes le estaba un poco holgado y se le movía en el dedo, de manera que al meter los discos en su embalaje a veces rozaba los discos con el diamante. Me dí cuenta de ello por la forma de las rayas y pudimos evitar el problema fácilmente. Nuestro principal cliente amenazaba con pasarse a la competencia, por lo que mi perspicacia salvó a la empresa de una situación muy grave.»

El entrevistador intentaba descubrir algún punto flaco en su perfil profesional, pero usted ha conseguido eludir la trampa.

¿Qué dificultades encuentra en su trabajo? ¿Cómo las soluciona?

Es una variante de otras preguntas anteriores. Recuerde: todo lo que vaya en contra del interés de la empresa, le resulta difícil de hacer. Si el entrevistador le presiona para que mencione alguna función de su trabajo que se la haga difícil, hable en pasado; de esta manera, reconocerá la existencia de una dificultad y también que ya ha conseguido superarla.

«Es una pregunta bastante penosa de contestar. ¡Hay tantas cosas que aprender en mi profesión, si se desea desarrollar una labor eficaz! Yo tenía cuarenta clientes a los que debía atender todos los meses, y me llevaba tanto tiempo contactar con todos que apenas tenía oportunidad de realizar una correcta promoción comercial con cada uno. De manera que los clasifiqué en tres grupos: uno, con 20 de los clientes importantes que me hacían pedidos todos los meses y a los que visitaba trimestralmente; otro, con los clientes que me compraban ocasionalmente y que dividía en dos grupos iguales de 10. Cada mes visitaba a los 10 de un grupo para conocer mejor sus necesidades e intentar venderles mejor. Todavía se me hace difícil visitar a esos 30 clientes cada mes, pero mis ventas se han triplicado y siguen en línea ascendente.»

Todos los trabajos tienen sus aspectos positivos y negativos. Dígame algunos aspectos negativos de su anterior empleo.

Otra variante de «¿qué es lo que menos le interesaba de su anterior empleo?», que ya se ha comentado. Utilice una respuesta parecida. Por ejemplo: «Como buen vendedor, me gusta vender, y no me agrada mucho rellenar papeles, hacer informes, etc. Pero si no me dedico al papeleo tampoco puedo esperar ni que el cliente reciba la mercancía ni que a mí me paguen la comisión. Además, si no entrego a tiempo mis informes causo bastantes problemas a otros compañeros del departamento, de manera que me armo de valor y escribo todo lo que hace falta intentando cumplir lo mejor posible.»

Si usted no es vendedor, utilice al departamento de ventas como chivo expiatorio: «Llevo el control y contabilización del realizable de la empresa y mi trabajo consiste en cobrar el dinero que luego la empresa invierte en la nómina y otros gastos. Antes, la mitad de la mercancía salía sin que yo recibiese la factura y el resto de la documentación necesaria; intenté arreglar las cosas, pero el departamento de ventas alegaba que había que hacerlo así porque eran pedidos «urgentes». Para mí eso representaba una falta de organización. Era tan grave que la empresa decidió estudiar el tema. Nos reunimos con el departamento de ventas y les expusimos nuestros problemas. La conclusión que obtuvimos fue que los vendedores exigían la entrega inmediata porque cobraban la comisión desde el momento en que la mercancía salía del almacén y no desde la confección de la factura. Una vez descubierta la clave, se normalizó la situación.»

¿Con qué clase de personas le gusta trabajar?

Esta es la parte sencilla de contestar en una engañosa pregunta con tres vertientes. Naturalmente: «Con personas satisfechas de su trabajo, honradas, sinceras y con dedicación. Ahora...»

¿Con qué clase de personas le resulta difícil trabajar?

Para la segunda versión de la pregunta la contestación será: «Con personas que no respetan las reglas establecidas y con los indolentes. Con los que alardean de sus conocimientos, pero que a la hora de la verdad no se preocupan por la calidad de su trabajo. Normalmente son personas que protestan y no aportan soluciones.» Y la tercera parte de la pregunta...

¿De qué forma ha conseguido usted resultados positivos cuando ha tenido que trabajar con esa clase de personas?

Es la parte más difícil de esta pregunta triple. Usted podría responder: «Yo sigo trabajando con ardor, me muestro entusiasta y confío en que intenten imitarme. Una vez tuve un problema con un colega; siempre andaba quejándose y siempre en mi sección. Finalmente hablé con él y le dije lo que pensaba. Si fuese un millonario, le dije, tendría todo solucionado y no me haría falta trabajar, pero como no lo era, tenía que trabajar para ganarme la vida. Continué diciéndole que me agradaba su compañía, pero que no quería oírle contar más murmuraciones en mi sección. Después de esta charla, cada vez que yo tenía un problema de trabajo, acudía a su mesa y le pedía consejo sobre la forma de solucionarlo.»

Puede añadir que en varias ocasiones se ha percatado de que a esa clase de personas les hace falta sólo un poco de entusiasmo y de confianza en sí mismos, y que pueden cambiar su actitud gracias al ejemplo de otros colegas activos y joviales: «Hice que se preocupase de asuntos constructivos, en vez de estar continuamente gruñendo.»

¿Cómo consiguió su último empleo?

El entrevistador desea comprobar su iniciativa. Si puede, demuéstreselo. Al menos, demuestre que es decidido.

«Al principio me rechazaron de mi anterior puesto alegando que no tenía la experiencia necesaria. Solicité al director que me sometiese a prueba antes de ofrecer el puesto a otra persona. Empezó la prueba, solicité una lista de todas las empresas a las que no habían vendido nada hasta ese momento, cogí el teléfono y en una hora logré concertar dos entrevistas. ¿Cómo conseguí el empleo? A base de iniciativa.»

* * *

Si responde con acierto a estas preguntas negativas y engañosas, el entrevistador le mirará con agrado. A continuación deberá estar preparado para otra serie de preguntas con las que el entrevistador intenta averiguar cómo se comportará en el trabajo: «¿Qué clase de persona es usted realmente, señor Ruiz?

Capítulo 12

¿QUÉ CLASE DE PERSONA ES USTED REALMENTE, SEÑOR RUIZ?

¿Es capaz de reducir la esperanza de vida de su patrón? El entrevistador necesita saberlo. Si le ofrece el empleo y usted acepta, trabajarán juntos 50 semanas al año. Todo empresario necesita saber si se llevará bien con el resto de empleados, si sabrá trabajar en equipo, y lo más importante: si es usted dócil.

Hay varias preguntas que empleará el entrevistador para comprobar esos aspectos. Estarán orientadas a averiguar su actitud y conducta en el pasado. Recuerde: todo el mundo cree que sus acciones pasadas sirven para prever su conducta en el futuro.

¿Cómo acepta usted las órdenes?

Aquí realmente se encierran dos preguntas: «¿Cómo acepta las órdenes?» y «¿cómo acepta las críticas?» La respuesta debe referirse a los dos aspectos. «Yo acepto bien las órdenes y creo que hay dos formas de darlas: órdenes cuidadosamente explicadas y donde el jefe tiene tiempo para tratarme con respeto y dignidad, y órdenes o correctivos bruscos. A mucha gente le trastorna esto último, pero, en esos casos, yo personalmente considero que el jefe está preocupado por problemas más graves y con una agenda de trabajo más apretada que la mía. Lo tomo de esa manera, acepto la orden, y empiezo a cumplirla sin sentirme ofendido, a fin de que mi jefe pueda dedicarse a sus tareas sin complicaciones. Es la única forma de hacerlo.»

¿Quisiera usted trabajar como jefe?

Es muy raro el jefe que desea que le arrebaten su medio de vida. En mi primera entrevista, mi futuro jefe me dijo: «Mr. Yate, ha sido un placer conocerle. Sin embargo, hasta que usted entró por esa puerta yo no estaba buscando un nuevo empleo. ¿No cree que estaría usted mejor en cualquier otra empresa?»

La ambición es respetada, sobre todo por los más ambiciosos. Muéstrese optimista pero con cautela. Puede responder: «Bueno, si mi jefe es promocionado en los próximos años, confío en haber colaborado lo suficiente como para conseguir su recomendación. Desde luego, me doy cuenta que todavía tengo que aprender muchas cosas. Por eso busco una oportunidad adecuada. Me interesa trabajar con un director que me ayude a desarrollar todas mis posibilidades y a progresar con él.»

¿Qué opina de su actual/anterior jefe?

Respuesta breve, agradecida, y luego silencio. Las personas que se quejan de sus jefes son normalmente las que más desorganización crean en el departamento. Si le hacen esta pregunta quiere decir que el entrevistador no quiere contratar elementos perturbadores. «Me agradaba como persona, era un buen profesional, y apreciaba en mucho su forma de dirigir el departamento.» A menudo, esta pregunta vendrá seguida por otra que intentará validar su respuesta.

Describa una situación en que su trabajo o alguna idea suya fue criticada.

Una pregunta doblemente peligrosa. Le están pidiendo que aclare la forma en que reacciona ante las críticas, y también que detalle sus fallos. Si le hacen esta pregunta describa una idea que le criticaron, no un trabajo fallido. Lo que importa es la forma en que el entrevistador «desea» que usted haya reaccionado ante la crítica cuando tenga que hacer el informe; de eso se trata en esta pregunta. De manera que cuente algo sobre «entonces parecía una buena idea», y termine explicando su buena reacción ante los juicios adversos. Usted diría: «Escuché con atención y resistiendo la tentación de interrumpir y defender mi postura. Luego examiné todo lo que había dicho para asegurarme de que los datos eran correctos. Solicité consejo, analizamos algunas alternativas, y más tarde volví a presentar mi idea, pero de una forma más viable. La ayuda de mi jefe fue esencial.»

Háble me de usted.

No se trata de ninguna invitación para irse por las ramas. Necesita saber más sobre la pregunta antes de empezar a responder. «¿Qué parte de mi vida o de mi persona le interesa conocer?» Con esto conseguirá que el entrevistador le ayude a plantear el enfoque adecuado, y evitará hablar de aspectos irrelevantes. Nunca responda sin antes haber concretado si el entrevistador desea oírle hablar sobre su vida privada o profesional. Cuando el entrevistador concrete lo que desea, su historia deberá demostrar que posee uno o varios de esos 20 rasgos clave de personalidad, como honradez, sinceridad, buen trabajador de equipo, decisión, etc. Si elige «buen trabajador en equipo», la respuesta debe contener algo parecido a esto: «Pongo siempre el mayor empeño en todo lo que hago, tanto en el trabajo como en el deporte. Considero que trabajar unido con mis compañeros y ser parte del equipo hace el trabajo más productivo y la vida más agradable.»

Dígame algo que me demuestre que posee iniciativa.

Intenta comprobar si usted es un «realizador», alguien que buscará medios para incrementar las ventas, ahorrar tiempo, ganar dinero. La clase de persona que de vez en cuando ofrece una agradable sorpresa a su jefe, y que hace más sencilla la vida de sus colegas. Pero tenga precaución; que su historia no muestre su falta de respeto por los métodos y normas implantadas en la empresa.

«Mi superior tenía que organizar varias conferencias. Esto significa coordinar los programas de trabajo de mucha gente, anticipar las fechas con tiempo suficiente a los diversos agentes repartidos por la nación, imprimir el material publicitario, etc. Muchos, en mi situación, esperan que les den hecho el trabajo. Yo no. Cada trimestre me reuno con mi jefe y le pido las fechas de las conferencias de los próximos seis meses. Inmediatamente hago las reservas de avión y hotel oportunas, y luego vuelvo al inicio. Me hago preguntas como las siguientes: si el informe para la conferencia del mes de julio debe estar en su destino seis semanas antes de la fecha de la conferencia, ¿cuándo deberá estar impreso? Entonces anoto el plazo máximo para la impresión del informe. Hago lo mismo con todos los elementos principales de cada conferencia. Anoto esos plazos tope en el diario de mi jefe, y en el mío dos semanas antes. De esta forma puedo hacerle recordar que los plazos para algún aspecto importante están próximos. Mi jefe es el director mejor organizado de toda la empresa, y el más relajado también. Ninguno de sus colegas comprenden cómo lo consigue.»

¿Cuáles son los asuntos en los que usted y su superior no están de acuerdo?

Lo más seguro es decir que no existe ningún desacuerdo.

¿En qué asuntos cree usted que su superior podría haberlo hecho mejor?

Se debe aplicar lo mismo que en la anterior. Nadie admira a alguien que se fija en pequeños fallos de su superior.

Una buena respuesta: «Siempre he sentido un gran respeto por mi superior. He estado tan concentrado en aprender lo que él me enseñaba que no creo que haya algo perfectible que no haya hecho. Gracias a él ahora soy capaz de enfrentarme a mayores responsabilidades. Por eso estoy aquí.»

¿Cuáles son algunos aspectos de su superior que no le agradaban?

Si usted y el entrevistador no son fumadores, por ejemplo, y su jefe fumaba, utilice ese punto. Y además: «Nunca he enfocado las relaciones como mi jefe desde la óptica del agrado o desagrado. Siempre he pensado que mi función consiste en colaborar con él y conseguir realizar las tareas encomendadas.»

¿Cómo valoraba su jefe su trabajo?

Esta es una de las razones por las que conviene pedir una carta de referencia sobre su trabajo antes de abandonar la empresa. En lugar de hablar, presente las pruebas escritas.

Muchos métodos de evaluación de puestos de trabajo incluyen también un juicio sobre su capacidad para acceder a mayores responsabilidades; quizá al hacer la valoración de su puesto figure ésta. Si no dispone de referencias escritas, le valdría como respuesta: «Mi jefe siempre valoró muy positivamente la realización de mi trabajo. De hecho, siempre consideró que tenía capacidad para aceptar responsabilidades más elevadas. El problema es que en la empresa no había ningún puesto vacante; por eso estoy aquí.»

¿Le interesan los deportes?

Una reciente encuesta entre el personal de nivel medio y de alta dirección dio como resultado que los ejecutivos que entre sus activida-

des extraprofesionales incluían algún tipo de deporte, ganaban una media de 3.000 dólares más que sus colegas sedentarios. ¿No le ha entrado de repente la afición por el baloncesto? El entrevistador desea descubrir su capacidad para involucrarse en grupos, como una prueba de que usted es capaz de congeniar con los compañeros y aumentar la cohesión del equipo.

«Me gustan los deportes colectivos. Yo no puedo dedicarles todo el tiempo que quisiera, pero me entreno varios días y juego en el equipo de fútbol-sala de la empresa.» Además de los deportes colectivos, se consideran como señales de una clara capacidad decisoria a los deportes de resistencia: la natación, correr tanto a pie como en bicicleta, tienen buena prensa.

¿Qué características personales son necesarias para triunfar en su profesión?

La respuesta la conoce usted muy bien: es un breve recital de los rasgos claves del perfil de personalidad.

Usted responderá: «¿Para triunfar en mi profesión? Empuje, motivación, energía, confianza, decisión, capacidad de comunicación y capacidad de análisis. Todo ello conjugado naturalmente con mi capacidad para integrarme y colaborar en un equipo.»

¿Prefiere trabajar junto a otros o en solitario?

Esta pregunta intenta determinar si usted es un buen trabajador de equipo. Sin embargo, antes de responder cerciórese de que el trabajo no exige trabajar en solitario. Una vez aclaradas sus dudas, responda de forma apropiada: «No me importa trabajar sólo cuando es necesario. Sé lo que tengo que hacer y no me hace falta que me den muchos ánimos. Pero, prefiero trabajar en grupo. Se consigue hacer más cosas cuando todos nos esforzamos unidos.»

Cuénteme una historia.

¡Caramba! ¿Qué quiere decir esto? Usted nunca lo sabrá si el entrevistador no se lo explica. Pregunte: «¿Qué clase de historia quiere que le cuente?» Con cualquier otra respuesta se arriesga a hacer el ridículo. A menudo esa pregunta se hace para comprobar su capacidad de análisis: Las personas que responden a la pregunta sin concretarla

demuestran que no recapacitan mucho sobre lo que se les dice. Le dirá que cuente algo de su vida personal o profesional. Si es de su vida privada cuente una historia que muestre lo mucho que le gusta la gente y su capacidad de tomar decisiones. Si le pide algún aspecto de su vida profesional, se referirá a:

¿Qué le han enseñado sus anteriores empleos?

Haga un relato de todos los conocimientos y habilidades que ha aprendido. Algunos entrevistados han tenido éxito terminando su respuesta de la forma siguiente: «Y en general hay dos lecciones que mis anteriores empleos me han hecho aprender. La primera es: si no sabes lo que debes hacer, pregunta; es mejor hacer una pregunta que cometer un estúpido error. La segunda: es mejor prometer menos y conseguir más.»

¿Cómo definiría la colaboración?

Esta pregunta le pide que explique cómo debe actuar un miembro del equipo en su puesto de trabajo. Su respuesta será del tipo: «Colaboración es la capacidad de una persona para sacrificar sus deseos y convicciones personales cuando es necesario para asegurar al departamento la consecución de sus metas. Es también el deseo de la persona para formar parte del equipo, y a base de esfuerzo y voluntad conseguir que el departamento sea algo más que la suma de sus componentes.»

¿Tiene dificultad para tolerar a las personas con orígenes, experiencias e intereses diferentes a los suyos?

Otra pregunta relacionada con «miembro del equipo», con el añadido de esa sospecha chabacana de que usted puede tener problemas para «tolerar». Responda de la siguiente manera: «No tengo ninguna dificultad.»

* * *

Si cree que la entrevista sólo es un suplicio para el entrevistado, es hora de que examinemos el otro lado de la mesa.

Capítulo 13

AL OTRO LADO DE LA MESA

En toda entrevista no hay uno, sino dos sitios incómodos para estar: enfrente de la mesa, sin saber la pregunta que vendrá a continuación, y detrás de la mesa, haciendo las preguntas. La mayoría de los entrevistadores temen a las entrevistas tanto como los entrevistados, aunque sus motivos sean distintos.

En el mundo de la empresa está muy arraigada la equivocada creencia de que una persona, por el simple hecho de alcanzar un puesto de dirección, queda investido casi de forma mística de todas las necesarias aptitudes directivas. Y sin embargo, no es cierto. Muy pocos directivos aprenden de una forma regular (libros, cursillos, etc.) las técnicas de la entrevista; la mayoría de ellos espigan un par de ideas de un sitio y otro, y con la práctica van ganando habilidad a lo largo del tiempo.

Hay dos clases de entrevistadores que pueden significar el desastre para usted, a no ser que se prepare a fondo contra ellos. Uno es el entrevistador altamente especializado en las ténicas sistemáticas para comprobar su pasado y evaluar su potencial a base de datos que sacará de la entrevista. El otro es el entrevistador incompetente, incapaz siquiera de presentar una pregunta de la forma adecuada.

* * *

Los entrevistadores capacitados saben con exactitud lo que necesitan averiguar sobre usted. Han seguido un proceso exhaustivo de especialización que les permite dominar las estrategias que les ayudarán a contratar sólo al personal más idóneo para la empresa. Para garantizar la

máxima objetividad en la selección establecen una secuencia lógica para la entrevista, y un conjunto de preguntas que aseguran la recogida de todos los datos necesarios. Usted se encontrará a veces con entrevistadores de esta clase y le hará falta todo su valor y coraje para superar la entrevista.

Hay diversas maneras de estructurar y dirigir una entrevista, pero todas se orientan hacia idénticos objetivos:

— Asegurar una sistemática cobertura de todo el historial profesional y de las cualificaciones del candidato relacionadas con el empleo en cuestión.
— Proporcionar una técnica de recogida de los datos más relevantes.
— Elaborar una estrategia uniforme para la valoración de todos los candidatos.

Cuando se utilizan técnicas estructuradas de entrevista, normalmente se sigue un proceso normalizado. La entrevista se inicia con una breve introducción y una pequeña charla a fin de tranquilizar al candidato. Acto seguido, el entrevistador asegurará que la mejor forma de conseguir el empleo es poniendo los defectos del candidato al descubierto. Luego hará un resumen de los pasos a seguir en la entrevista. En ella se incluirá una descripción cronológica por parte del candidato de su historial laboral y algunas preguntas del entrevistador acerca de su experiencia profesional. Por último, antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador dará al candidato la oportunidad de hacer las preguntas que desee.

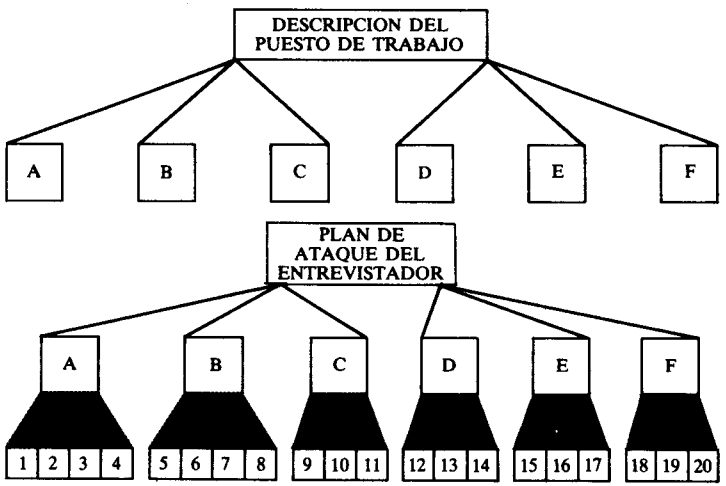
Parece muy simple, ¿no es verdad? Bien, pero permanezca usted siempre alerta. El entrevistador profesional sabe con exactitud las preguntas que debe hacer, el motivo de hacerlas, el orden que deben seguir, y cómo deben ser las respuestas deseadas. Todo candidato al empleo será entrevistado y evaluado exactamente de la misma manera.

De igual forma que el cazador aprende cómo piensa su presa, la mejor manera de triunfar en la entrevista es pensar como el entrevistador. En realidad, debe actuar con algo más de astucia; debe ganar, pero no desea que su adversario se dé cuenta de que le ha vencido con sus propias armas. Para ello debe saber cómo se ha preparado el entrevistador, de manera que siguiendo un proceso paralelo podrá ganar sin dificultad a los demás que compiten por el puesto.

La parte más peligrosa de esta clase de entrevistas es la llamada «Evaluación de aptitudes». El entrevistador ha analizado las diferentes aptitudes exigidas por el empleo y todos los rasgos de personalidad que

reflejan dichas aptitudes. Provisto de estos datos, el entrevistador elabora una serie de preguntas cuidadosas que le servirán para averiguar los méritos y puntos débiles del candidato.

Gráficamente se presentaría de la siguiente manera:



Las letras A-F representan las diferentes aptitudes exigidas por el puesto de trabajo; los números 1-20 representan las preguntas que hará el entrevistador para identificar y valorar cada una de esas capacidades.

Aquí es donde surgen la mayoría de esas preguntas difíciles. La única forma eficaz de prepararse consiste en ponerse en la situación del entrevistador y realizar el siguiente ejercicio en toda su integridad:

— Examine el puesto de trabajo deseado. ¿Qué papel desempeña en la consecución de los objetivos de la empresa y en la obtención del beneficio?
— ¿Cuáles son las cinco funciones más importentes del puesto?
— Desde el punto de vista de la dirección de la empresa, ¿cuáles serán las aptitudes necesarias para cumplir esas funciones?

Escriba en una hoja todo lo anterior. Este ejercicio requiere un buen grado de objetividad, pero le proporcionará muchas ofertas de empleo.

Ahora, introdúzcase en la mente del entrevistador. ¿Qué conceptos examinaría usted para averiguar si una persona es capaz realmente de llevar a cabo las funciones del puesto de trabajo? Si por algún motivo no se le ocurre nada, piense en sus propios empleos anteriores. Usted

habrá trabajado con buenos profesionales y con otros no tan buenos. La capacidad profesional de estos colegas y su forma de trabajar le darán las ideas suficientes para concretar las posibles preguntas y sus respuestas más adecuadas.

Cada una de esas aptitudes profesionales que usted descubre suponen el campo de acción de las preguntas del entrevistador. No se olvide; esas capacidades intangibles tan importantes en algunos puestos de trabajo, confianza en sí mismo, creatividad, etc., porque el entrevistador sí se acordará de éllas. Elabore unas cuantas preguntas para cada una de esas capacidades que usted identifica como necesarias para el puesto.

Fijándonos de nuevo en nuestros compañeros anteriores (y situándonos todavía dentro de la mente del entrevistador), nos pondremos a cavilar: si yo fuese el director, ¿qué características personales me convendría que tuviese el candidato para ese puesto? Estas cuestiones también serán analizadas por el entrevistador. Una vez concretadas las preguntas que haría desde el punto de vista del director, las respuestas no serán nada difíciles.

Este es el método que se sigue para adiestrar al personal directivo en la elaboración de preguntas estructuradas para entrevistas; complete el ejercicio escribiendo las respuestas que le gustaría escuchar en caso de ocupar el puesto del director. Haga el ejercicio poniendo en ello todos sus conocimientos y escriba en paralelo las posibles preguntas y las respuestas apropiadas.

* * *

Estos entrevistadores tienen preguntas especiales para comprobar la capacidad de usted, su personalidad, y actitudes. ¿Le gustaría escuchar algunas de ellas? Observe que todas las preguntas de esta sección presentan un problema, pero no dan ninguna pista sobre la respuesta. Todas las preguntas tienen dos partes y a veces tres. En todas ellas está implícita la cuestión: «¿Qué aprendió con esta experiencia?» Cuando le hagan una de estas preguntas suponga siempre que eso es lo que en ellas se encierra; de esta manera, se mentalizará para promocionar diferentes aspectos de su perfil más favorable.

Se le ha confiado a usted un proyecto que requiere la actuación y colaboración de personal a distintos niveles de la empresa. ¿Cómo lo lleva a cabo? ¿Con qué nivel de personal trata más a gusto?

Es una pregunta doble que intenta comprobar la confianza de usted en sí mismo. La primera parte se refiere al modo en que se relaciona con sus superiores y a la forma en que motiva a los que trabajan para usted en el proyecto. En la seguna parte, el entrevistador está insinuando: «¿A quién considera su igual? Ayúdeme a encasillarle en alguna categoría.» Una respuesta que cubra la esencia de estas preguntas debe incluir algo parecido a: «Básicamente hay dos clases de personas con las que me deberé relacionar en un proyecto como éste. En primer lugar, las personas a las que debo informar porque en ellas recae en último término la responsabilidad de un proyecto de esta naturaleza. Con ellas debo concretar los plazos para la realización de cada fase y la forma de controlar y evaluar la buena marcha del proyecto. Les presentaré un esquema de mi plan, definiendo sus diferentes fases de forma adecuada a fin de obtener su aprobación sobre el plan en sí y sus costos. Estableceré un sistema para mantener informados y al día a mis superiores, y estaré preparado para cualquier consulta cuando lo necesiten. Mis superiores esperan que les ofrezca hechos, análisis exhaustivos de los problemas potenciales y confianza en el éxito, ya que mis dudas o prevenciones serían muy perjudiciales para el proyecto. Me encargaré de satisfacer todas esas expectativas.»

«Las otras personas con las que me deberé relacionar en un proyecto de este tipo son las que trabajarán conmigo o para mí. A estas personas les explicaré el plan y la forma en que su éxito beneficiará a la empresa en su conjunto. Asignaré cada fase y cada tarea a las personas más apropiadas y estableceré un sistema de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los plazos. Aquí mi papel principal consistirá en dirigir, motivar, y conseguir que esas personas tan distintas lleguen a formar un equipo de trabajo eficaz.»

«En cuanto a sentirme a gusto, confío en que este enfoque me permita relacionarme con plena satisfacción en todos los niveles.»

Dígame algún acontecimiento de su vida que supuso para usted una verdadera prueba. ¿Cómo encaró el reto? ¿En qué sentido su actuación fue distinta a la de otras personas?

Una pregunta claramente dividida en dos partes. En la primera se trata de comprobar su capacidad para solucionar problemas. La segun-

da le invita a que intente resaltar sobre el resto de los candidatos. En primer lugar, defina el problema. Cuanto más negra pinte la situación, mejor para usted. Después, explique con claridad su solución, la ventaja y el valor que supuso para la empresa, y su originalidad en relación a otras posibles soluciones.

«Trabajaba en una empresa comercial; era el responsable de 70 delegaciones repartidas por toda la geografía de mi zona. Mi labor consistía en visitar cada delegación una vez al año, establecer junto con el director las estrategias de mercado, y adiestrar y motivar a los vendedores. Pero sobrevino una recesión del mercado. Continuaba existiendo la necesidad de atender y motivar a toda la red comercial, pero resultaba muy difícil justificar los elevados gastos de viaje que ello suponía.

La moral de la red era el factor más importante y el que más me preocupaba; mi presupuesto de gastos había sido reducido y para adaptarme a la nueva situación me organicé de la siguiente manera: primero aumenté todo lo posible el contacto telefónico con las delegaciones; inicié la norma de explicar por carta mensualmente todas las novedades técnicas sobre la venta: formas de actuar para conseguir nuevos clientes, cómo llevar la negociación en operaciones difíciles de venta, etc.; compré y alquilé casetes sobre adiestramiento y motivación de ventas, y se los envié a los delegados con instrucciones sobre la manera de utilizarlos en sus reuniones comerciales. Dejé de visitar las delegaciones y en su lugar programé reuniones de perfeccionamiento durante los fines de semana en puntos donde podía acudir personal de varias delegaciones con un esquema sencillo: un día para perfeccionamiento comercial y otro para técnicas de dirección, cómo dirigir una organización comercial, formas de concluir la relación laboral con vendedores poco activos lo antes posible, etcétera.

Mis colegas de otras zonas se quejaban de la persistencia en el descenso de las ventas; sin embargo, yo conseguí aumentarlas, aunque sólo fuese un modesto 6 por 100. Al cabo de seis meses, mi estrategia fue aplicada uniformemente a toda la empresa.»

Explíqueme algún método de trabajo que haya empleado. ¿Qué opina sobre él?

Puede elegir entre un ejemplo de buenas o de malas formas de trabajar.

Decídase por uno de buenas formas de trabajo; uno que demuestre su comprensión de los objetivos de la empresa, capacidad de organi-

zación, capacidad de análisis y cómo organizar bien su tiempo y el de los demás.

«Me gusta aportar todo mi esfuerzo para ganarme el sueldo día a día. Para eso hace falta una planificación y saber administrar el tiempo. Toda la cuestión de papeleo la reservo para el final del día y lo hago a la vez que doy un repaso a todas las actuaciones de la jornada. Luego preparo el trabajo para el día siguiente. De manera que por la mañana puedo empezar directamente a trabajar sin perder tiempo en buscar o pensar lo que debo hacer. Intento programar las reuniones para poco antes de la hora de comer; he comprobado que de esta forma las personas enfocan los problemas y los solucionan con mayor rapidez, porque está corriendo su tiempo de descanso. En mi opinión, es la forma más eficaz y organizada de trabajar.»

¿Qué sintió cuando empezó a trabajar en su última empresa y conoció a las personas que iban a trabajar con usted? ¿Cómo se llevó con ellos?

La respuesta debe incluir: «Yo me sentía un poco nervioso y muy ilusionado por el nuevo trabajo. Comuniqué mi ilusión a mis nuevos amigos, así como el entusiasmo que sentía por aprender de ellos. Me mostré abierto y amigable y cuando se me presentaba la oportunidad de ayudar a alguno, le ofrecía gustoso todo mi esfuerzo.»

En su anterior trabajo, ¿cómo preparaba las entrevistas?

Pregunta fácil. Haga una descripción del método empleado por los entrevistadores profesionales.

¿Qué haría usted si debe tomar una decisión que no corresponde a sus funciones, o para la cuál no existen normas definidas en la empresa?

Con esta pregunta se trata de comprobar su capacidad analítica, entereza de ánimo y dedicación a la empresa. Sobre todo, el entrevistador está probando su reacción en cuanto a «el modo de la empresa de hacer las cosas». Usted deberá dar respuesta a todo ello con: «Sólo si la situación fuese de gran urgencia y el supervisor no estuviese presente, actuaría por mi propia cuenta. En este caso, me haría cargo de la situación, tomaría una decisión, e intentaría solucionar el problema.

Luego informaría de todo lo ocurrido y de mi decisión a mi jefe.» A ser posible, cuente una historia que lo ilustre.

Señorita Hernández, ha sido una respuesta excelente. Ahora, para hacerme una idea neutral, explíqueme otro ejemplo donde las cosas no salieron tan bien.

Con esta pregunta se le requiere para que explique sus fallos. El truco consiste en decir algo sobre el pasado, nunca del presente y terminar realzando todo lo que aprendió con esa experiencia. Por ejemplo: «Cuando empecé a trabajar no comprendía el verdadero valor de las normas y procedimientos internos de la empresa. En aquella época yo tenía un gran afán de trabajar y todavía no tenía muy clara la imagen global de una empresa. Después de la visita a un cliente debíamos rellenar un informe y yo lo hacía también con ilusión hasta que me di cuenta de que nadie lo leía, sino que iba directamente a los archivos. De manera que dejé de hacerlo creyendo que no era nada importante. Estaba contenta porque pensaba que el tiempo que antes perdía rellenando todos aquellos informes lo dedicaba ahora a hacer gestiones comerciales más útiles para la empresa. Estaba tan satisfecha con mi idea que al terminar la semana llamé a mi jefe para darle cuenta de ella. Pero su reacción no fue la que yo me imaginaba; me explicó que los informes tenían gran valor a largo plazo, de manera que si yo, por ejemplo, cambiaba de trabajo, el próximo vendedor tendría a su disposición un historial completo de cada cliente. Ocurrió hace mucho tiempo, pero nunca he olvidado aquella lección: las normas y procedimientos responden siempre a una necesidad de la empresa y lo mejor es cumplirlos sin ponerse a juzgar su idoneidad. Desde entonces mis informes son los más detallados de la empresa.»

El entrevistador experto intentará entonces buscar otra «confirmación negativa», preguntando: «Gracias, ¿puede darme otro ejemplo?» El entrevistador desea confirmar alguna debilidad de usted. Si le ayuda, lo más probable es que pierda el empleo. De manera que debe reaccionar poniéndose a pensar durante unos diez segundos y luego concluir con toda firmeza: «No, ésa es la única ocasión en que me ocurrió algo parecido.» Luego, cállese y no le permita que le induzca a hablar.

* * *

Ahora, usted está preparado para afrontar cualquier situación que le presente un entrevistador profesional. Su previsión y planificación

estratégica le proporcionarán varias ofertas de empleo en todas las circunstancias excepto una: cuando tenga delante a un entrevistador inexperto e inconsciente. Esta situación es probablemente mucho más peligrosa para usted que todos los trucos de los buenos entrevistadores.

El problema se encarna normalmente en forma de un director experto en su trabajo, pero que es un mal entrevistador aunque él no lo sepa. Esa clase de personas, de forma consciente o no, basan su decisión a la hora de contratar personal en su «experiencia», «conocimiento del ser humano» y en su «percepción de los sentimientos ocultos». Esa clase de personas son unos inexpertos incompetentes. Es posible que le hayan entrevistado más de una vez. ¿Recuerda alguna entrevista en la que haya salido con la sensación de que el entrevistador, al final, no sabía nada sobre sus conocimientos y aptitudes? Si se acuerda de alguna, ya sabe lo frustrante que resulta. Ahora voy a mostrarle cómo se puede aprovechar esa situación a su favor. En el futuro, los buenos directores que son malos entrevistadores le ofrecerán empleo con mayor frecuencia que antes. Es preciso comprender que un entrevistador deficiente puede ser un estupendo director en su trabajo; la habilidad y la técnica para la entrevista se aprenden, no se heredan o se infunden por arte de magia con la sola bendición de la empresa.

Abundan mucho los inexpertos incompetentes. El delito de estas personas es grave, pero más grave será el error de usted si no es capaz de reconocer su incompetencia y aprovecharse de la oportunidad que con ella le ofrecen.

De la misma manera que al tratar con el entrevistador profesional, es preciso también imaginarnos lo que piensa el inexperto incompetente.

Hay varias pistas para detectar al entrevistador inexperto. Después de cada ejemplo, siga las instrucciones para mejorar de manera adecuada los originales problemas que cada uno le presenta:

— *Ejemplo 1:* La mesa del entrevistador está abarrotada de papeles y no puede encontrar el historial o la solicitud que usted le ha entregado hace un momento.

Reacción: Observe con calma mientras el entrevistador busca y revuelve entre los papeles. Respire despacio y con calma para relajar los naturales nervios de la entrevista. Dominando su flujo de adrenalina, conseguirá poner tranquilidad en el entrevistador y en la entrevista. La situación reflejada en este ejemplo es el signo más claro de que usted está ante un inexperto incompetente.

— *Ejemplo 2:* El entrevistador sufre continuas interrupciones, lla-

madas por teléfono, personal de su departamento que entra a consultarle, etcétera.

Reacción: Es una oportunidad excelente para mostrar su capacidad. Anote en su cuaderno el punto que estaban tratando antes de la interrupción y refresque la memoria del entrevistador cuando reanuden la conversación. Quedará impresionado por su nivel de atención y por su buena memoria. Las interrupciones le darán tiempo para pensar en algún tema de interés común que ha detectado en la oficina, o en algo que pueda servir para hacer un cumplido al entrevistador. También le proporcionarán tiempo para pensar en algún rasgo clave de su personalidad que puede ser resaltado al continuar la conversación, en base a algún punto tratado antes de la interrupción.

— *Ejemplo 3:* El entrevistador inicia una explicación del motivo por el que ambos han acudido a la entrevista y luego permite que la conversación degenere en una larga apología sobre la empresa.

Reacción: Muestre siempre interés por la empresa y por la conversación. Permanezca erguido, con los ojos atentos (probablemente los otros candidatos se quedarán dormidos), susurre alguna frase admirativa, y asienta con la cabeza en los momentos adecuados hasta que se produzca una pausa. Entonces comentará lo mucho que aprecia esa información sobre la empresa, ya que le permite ver con mayor claridad la forma en que el puesto encaja en el esquema general de la empresa; que ahora, por ejemplo, ve claramente el valor que tiene la capacidad de comunicación para el empleo. Y luego diga: «¿Podría usted explicarme algún otro requisito para el puesto de trabajo?» Mientras el entrevistador describe las funciones del puesto, usted piensa y luego intercala los datos sobre su experiencia en esos temas: «Señor Pérez, creo interesante describirle mi experiencia en...»

— *Ejemplo 4:* El entrevistador, nada más empezar o al poco tiempo, explica todos los inconvenientes del puesto; incluso es posible que lo describa en términos totalmente negativos. A menudo, tampoco se relacionan las funciones del puesto, ni sus expectativas futuras.

Reacción: Esa descripción negativa significa sin lugar a dudas que el entrevistador guarda malos recuerdos de las anteriores contrataciones para ese puesto. La actuación de usted debe partir de mostrar comprensión (no simpatía) por los problemas del entrevistador, y darle a conocer la importancia que confiere en ese puesto de trabajo a, por ejemplo, la fiabilidad. Ilustre su capacidad o experiencia en relación a ese aspecto con una breve historia de su vida profesional. Termine so-

licitando al representante de la empresa la enumeración de los principales problemas que debe resolver en ese puesto. De esta manera, demuestra interés y comprensión por la empresa, y los datos que le proporcione le ayudarán a perfilar las características personales y de experiencia que usted deberá dibujar de forma más atrayente.

— *Ejemplo 5:* El entrevistador se pone a hablar desde el principio y sin parar sobre «la clase de personas *que formamos esta empresa*».

Reacción: Muy simple. Usted siempre ha deseado trabajar en una empresa de esas características y con ese ambiente tan agradable. Porque se crea un ambiente de trabajo muy útil para toda persona que desea realmente aportar todo su esfuerzo.

— *Ejemplo 6:* El entrevistador le hace sólo preguntas concisas. Estas preguntas son las que se responden sólo con un sí o un no. Por ejemplo: «¿Presta usted atención a su trabajo?» Son muy poco adecuadas para que usted describa sus aptitudes o experiencia, por eso debe responder con mayor habilidad a fin de asegurarse el puesto de trabajo.

Reacción: La contestación sí/no es muy difícil que le sirva para obtener el empleo. El truco consiste en considerar que el entrevistador hubiese añadido después de cada pregunta: «Por favor, amplíe y explique su respuesta.» Las preguntas concisas casi siempre vienen acompañadas de pequeñas aclaraciones y de pausas. En estos casos, muestre su conformidad con lo dicho de una forma que sirva para demostrar que ha comprendido las funciones o el contenido del puesto, y también la aclaración del entrevistador. Por ejemplo: «Es un aspecto importante, señor Pérez; estoy de acuerdo en que la atención a los detalles que usted indica es la base para reducir costos. En ese sentido mi experiencia...»

— *Ejemplo 7:* El entrevistador lanza sólo una retahíla continua de preguntas negativas (tales como las descritas en Preguntas Negativas y otros Trucos).

Reacción: Utilice las técnicas anteriormente explicadas. Responda siempre acompañado de una sonrisa y no tome esas preguntas como insultos personales; no están pensadas para molestarle. Si la situación en que se desenvuelve su futuro empleo está sometida a fuertes tensiones y urgencias, es más probable que se le atosigue con una batería mayor de preguntas negativas. El entrevistador necesita saber si usted aguantará en situaciones comprometidas.

— *Ejemplo 8:* El entrevistador parece tener dificultades para mirarle a los ojos mientras le habla.

Reacción: El entrevistador es una persona que tiene dificultad para conducirse en público o tratar a otras personas desconocidas. Intente ayudarle prestando la mejor atención. Haga preguntas concretas sobre las funciones o responsabilidades del puesto, y a continuación ofrezca su capacidad y colaboración: «Creo interesante describirle mi experiencia en...»

* * *

A menudo, el director organizará la entrevista con la presencia de otras dos o tres personas. Normalmente estas personas no tienen una preparación especial como entrevistadores y con frecuencia hasta ignoran los detalles del puesto objeto de la entrevista. De manera que debe llevar consigo varias copias adicionales de su *resumen específico* a fin de que todos los que intervienen en la entrevista tengan una idea bien clara de las responsabilidades del puesto en cuestión.

Cuando sea capaz de reconocer y responder de forma adecuada a los diferentes tipos de entrevistadores, causará siempre una buena primera impresión. Y nadie olvida las primeras impresiones.

Capítulo 14

LA ENTREVISTA DE TENSIÓN

Toda entrevista, por su propia naturaleza, es una entrevista de tensión, ya que cualquier pregunta del entrevistador puede actuar como catalizador del miedo latente en el entrevistado. El único medio de combatir ese temor consiste en estar preparado, saber lo que el entrevistador persigue y anticiparse a las estocadas que intentará lanzar. Este es el principal motivo de que usted esté leyendo este libro, porque la preparación le servirá para mantenerse frío y sosegado. Si no está bien preparado para la entrevista, usted mismo será el que más tensión y nerviosismo derrame sobre su propio ánimo.

En este capítulo trataremos sobre algunas pequeñas notas especiales de la entrevista de tensión, pero tenga en cuenta que son de aplicación todas las técnicas aprendidas en este libro. Recuerde que una entrevista de tensión es sólo una entrevista normal donde se exageran algunos aspectos y se pone la música a tope. La melodía es la misma; sólo el ruido es mayor.

* * *

Todos hemos escuchado esas historias de horror. El entrevistador solicita «Véndame esta pluma», o pregunta «¿Cómo mejoraría usted el diseño de los osos de peluche?» O hay una batería de entrevistadores que lanzan a quemarropa preguntas. Uno de ellos dice: «Usted está organizando una cena de gala; ¿a qué diez famosas personalidades invitaría y por qué?» Otro entrevistador añade: «Famosos que todavía

viven y los muertos también.» Y un tercero apostilla burlón: «Diez de cada uno.»

La entrevista de tensión, se utilizaba antes, solamente, para seleccionar a los más altos ejecutivos, pero actualmente es corriente en todos los niveles profesionales, y puede venir acompañada de trucos tan traicioneros y amedrentadores que usted no sería capaz de imaginárselos ni en sus más horrorosas pesadillas. Su correcta actuación en una entrevista de tensión marcará la diferencia entre una vida orientada hacia los puestos más altos de la empresa, o una carrera estancada. Los que intervienen en una entrevista de tensión son profesionales experimentados, con una buena organización, procesos bien estructurados, y las más avanzadas técnicas para entrevistar. Las preguntas y la tensión que generan tienen un efecto acumulativo que rompe el equilibrio aparente del entrevistado y revelan su «verdadera» personalidad. No es posible engañarlos con siete u ocho respuestas ensayadas la víspera.

Una de las técnicas de la entrevista de tensión consiste en preparar el terreno para que usted demuestre sus propios defectos: Un inicio ameno de la conversación, una serie de inofensivas preguntas para que el entrevistado baje la guardia y, de repente, unas rápidas preguntas que como puñetazos en la mandíbula le dejarán casi fuera de combate. Por ejemplo, un entrevistador puede imbuirle una falsa sensación de seguridad mediante algunas preguntas relativamente sencillas: «¿Cuál era su salario inicial en su último empleo?» Luego, «¿Qué sueldo tiene ahora?» Y «¿Tiene participación en beneficios?», etc. A continuación, para arrinconarle, pregunta: «Dígame, ¿qué dificultades encuentra para vivir con sus actuales medios económicos?» Los entrevistadores están utilizando la tensión de una manera inteligente para simular los imprevisibles y a veces agobiantes acontecimientos corrientes en la vida cotidiana de las empresas. Analizando su reacción ante esas tensiones simuladas pueden deducir la forma en que usted actuará en situaciones reales.

El entrevistador experto habla muy poco, a lo máximo un 20 por 100 del tiempo, y sólo para hacer preguntas. Si las respuestas no contienen comentarios ni ideas generalizadas, el entrevistador deducirá que usted no le proporciona ninguna sugerencia positiva sobre su experiencia profesional.

Las preguntas están planeadas, orientadas, secuenciadas y estratificadas. El entrevistador toca un aspecto y sigue insistiendo en él hasta examinarlo por completo; luego, pasa al siguiente. Analicemos el ejemplo de «¿Puede usted trabajar en situaciones tensas?» Como buen lector de este libro sabrá contestar a la pregunta con un ejemplo, a fin de

encauzar a su favor toda la tensión. El entrevistador espera una respuesta sí/no, y lo que veremos a continuación es lo que haría para seguir acoquinando al entrevistado.

— «¿Es capaz de trabajar en situaciones tensas, de agobio?» Una simple y concisa pregunta que requiere sólo un sí o un no, pero de la que no se libraría tan fácilmente.
— «Bien. Me interesa que me refiera algún momento en el que experimentó agobio o tensión en su trabajo.» Una solicitud abierta para que narre una situación tensa en su trabajo. Después de que usted le cuente la historia, el entrevistador le someterá a la técnica estratificada; en este ejemplo serían seis estratos. Imagínese lo confuso que usted se encontraría sin la adecuada preparación.
— «¿En su opinión, por qué se produjo esta situación?»
— «¿Cuándo ocurrió exactamente?» (Mucho cuidado. Es posible que esa historia en la que usted rescató a miles de personas del rascacielos en llamas sea comprobada en base a las referencias aportadas.)
— «Desde la perspectiva actual, ¿qué es lo que menos le satisface en su actuación de aquel momento?» Ya está la escena preparada. Usted está intentando demostrar lo bien que actúa en situaciones complicadas, y de repente le piden que señale sus propios defectos.
— «¿Cómo cree que hubieran actuado otras personas con más responsabilidad?» Una amable invitación para que critique a sus superiores; usted debe declinar esa invitación con toda diplomacia.
— «¿Quién tenía la responsabilidad sobre ese hecho?» Otra bonita invitación para que señale con el dedo acusador.
— «¿En qué posición de la escala jerárquica se deben tomar las medidas oportunas para que no se repitan esa clase de hechos?»

Usted ha sufrido la vieja técnica de los periodistas que consiste en preguntar: por qué, cuándo, quién, qué, dónde. Esta técnica puede aplicarse a cualquiera de las preguntas que le hagan en la entrevista y a menudo se utiliza para comprobar la verdad de algunas historias que parecen demasiado bonitas para ser ciertas. Esos seis estratos aparecerán repentinamente enlazados con preguntas concisas o demandas amplias que empiezan con, «Dígame usted...», o «Explíqueme un caso en...», o «Me interesaría saber...», y luego exigen algún ejemplo concreto sacado del historial profesional del entrevistado.

Una vez que el entrevistado supera esta barrera, un tono cordial servirá para camuflar un pozo de arenas movedizas: «¿Qué es lo que le enseñó esta experiencia?» Es una pregunta dirigida a comprobar el criterio del candidato y su madurez emotiva. La respuesta deberá resaltar aquellos rasgos de personalidad que el entrevistado intentaba ilustrar con su historia.

* * *

Si el entrevistador intuye que usted estaba a punto de revelar algo fuera de lo común en su respuesta, utilizará las «frases repetitivas». El entrevistador recoge la última frase clave de la respuesta del candidato y la repite o parafrasea, mirándole fijamente y aguardando en silencio la nueva respuesta: «De manera que usted aprendió que la base para una buena dirección está en saber organizar el trabajo.» La idea consiste en que la mirada fija hará que el candidato continúe hablando. Para usted puede suponer una sensación desconcertante el verse divagando sin saber exactamente sobre qué. El remedio consiste en saber cuándo dejar de hablar. Cuando el entrevistador le mire con fijeza, amplíe la respuesta (es preciso hacerlo), pero sólo con un par de frases. De otra manera, estará cavando su propia tumba.

A veces, se enfrentará a más de un entrevistador al mismo tiempo. Recuerde entonces la historia de la mujer que tenía enfrente a cinco entrevistadores haciéndole preguntas todos a la vez. Cuando había respondido a medias a una pregunta, le lanzaban otra. Ella se detuvo para tomarse un respiro, sonrió y les dijo: «Aplaquen sus ímpetus, señores. Son unas preguntas muy interesantes, y si me dan tiempo responderé a todas. Ahora, ¿quién es el siguiente?» Con ello demostró a los entrevistadores exactamente lo que ellos necesitaban saber, y que es lo que se oculta tras todas las entrevistas de tensión: la capacidad de mantener la calma y la serenidad ante situaciones adversas, y la fuerza necesaria para no dejarse intimidar.

El candidato no sabe cuándo la entrevista de tensión asomará su horrible cabeza. A menudo ocurre en la reunión definitiva con algún alto cargo, al final de una serie de agotadoras entrevistas con otros representantes de la empresa. Tampoco nos debe coger de sorpresa: mientras los otros entrevistadores están interesados sólo en comprobar si es usted capaz de realizar el trabajo, tiene deseos de hacer una buena labor y es «manejable», el alto cargo de la empresa, que es el que al final juzgará su trabajo, desea comprobar la potencialidad del candidato.

Las entrevistas de tensión más rigurosas son fáciles de reconocer, incluso antes de que el entrevistador diga una palabra. No se establece contacto visual, ni se saluda; sólo silencio o como máximo una frase ininteligible; nada de charla amable, sólo un aire general de aburrimiento, desinterés, o ligeramente velada agresión. Las primeras palabras que oirá serán: «Bueno. Vaya al grano; no dispongo de todo el día.» En estas situaciones, estar prevenido significa la clave del éxito, de manera que analizaremos algunas preguntas que debe esperar a continuación de esos preliminares.

¿Ve esta pluma que tengo en la mano? Véndamela.

No piense que esta demanda la harán sólo cuando el puesto de trabajo está relacionado con la venta. En el mundo empresarial de hoy todos están obligados a vender algo, a veces productos, pero más a menudo ideas, esquemas, conceptos, planes, etc. Con esa exigencia de vender algo, se comprueba si el entrevistado comprende los conceptos básicos de las formas y los beneficios. Por ejemplo, el entrevistador levanta un rotulador con una ancha capucha amarilla. Usted responde calmosamente: «Déjeme que le explique los especiales detalles de este rotulador. En primer lugar, se trata de un rotulador con el que resaltará los puntos más importantes de los informes o artículos, y le ayudará a ganar un tiempo que usted debería perder encontrando los temas de más relevancia. La funda es lo suficientemente ancha como para ser empleada con toda comodidad en la mesa de trabajo o para tomar notas a mano alzada en una carpeta. Su base plana hace posible colocarlo también de pie. Es muy barato, y por cien pesetas, debería comprar varios, para la oficina, para llevarlo en la cartera, para el coche, para su hogar, etc. Y la capucha amarilla hará que no lo pierda nunca.»

¿Qué es lo peor que le han contado sobre nuestra empresa?

Si usted ha oído algo malo no estaría en la entrevista, de manera que es muy normal suponer que no ha oído nada malo. Sin embargo, esa pregunta se presenta como un mazazo. Como en todas las preguntas de tensión es vital que mantenga la serenidad: si consigue esbozar una respuesta medio decente, bastará para salir triunfante. La mejor respuesta a esa pregunta es muy simple: «Es muy difícil entrar a trabajar en su empresa porque las entrevistas y los entrevistadores son

muy rigurosos.» Es una respuesta verdadera, halagüeña, y con ella se demuestra que usted no está amedrentado.

¿Cómo definiría su profesión?

Por muy bien que responda a esa pregunta, en la que debe explicar sus conocimientos sobre algún punto concreto, piense que le interrumpirán a mitad de la respuesta con algo como: «Eso no tiene ninguna relación con....», o «¿Quién le ha metido esa idea en la cabeza?» Mientras su respuesta sea razonable, de cada mil veces, 999 de esos comentarios no serán una crítica seria a su opinión. Al contrario, son pruebas para comprobar si usted sería capaz de defender su postura ante el presidente del consejo de dirección que tiene por costumbre decir en todo momento exactamente lo que piensa. De manera que continúe y defienda su opinión, sin mostrar señal de estar ofendido.

Lo primero será hacer una pregunta para ganar tiempo y hacer que hable el entrevistador: «¿Por qué dice eso?» Usted pregunta, respondiendo a la pregunta con otra pregunta. Cambiando las tornas contra su agresor, usted demuestra serenidad, calma y capacidad analítica. Es la mejor respuesta.

¿Cómo me evaluaría a mí como entrevistador?

La pregunta es muy peligrosa, quizá más peligrosa que si le pide que critique la labor de su jefe. Si cree que el entrevistador es un inexperto inconsciente, haga cualquier cosa menos decir la verdad. Puede que sea cierto, pero el decirlo no le proporcionará a usted el empleo deseado. Es uno de los casos en que la sinceridad no es la mejor de las virtudes. Es mejor decir: «Es una de las más duras entrevistas que he tenido que pasar; no me gustaría soportar otra como ésta. Sin embargo, comprendo lo que usted intenta conseguir.» Continúe explicando que sabe que en el trabajo habrá gran tensión y que el entrevistador intenta simular algunas de esas situaciones angustiosas que con toda seguridad surgirán en el puesto de trabajo. Usted puede también terminar con otra pregunta: «¿Cómo cree que he respondido ante sus preguntas?»

¿Qué me respondería si le dijese que su presentación de esta tarde ha sido muy decepcionante?

Desde luego, un verdadero entrevistador, competente en su oficio, respondería a la pregunta con otra pregunta de orientación completa-

mente inesperada para usted. La clave de todo está en el «si...», y la acusación se reserva sólo para los neuróticos. La pregunta está preparada para comprobar su forma de reacción ante la crítica, y de paso comprobar también su docilidad. Ninguna empresa puede permitirse el error de contratar personas excesivamente susceptibles.

La respuesta apropiada sería: «En primer lugar, me gustaría conocer dónde está el problema para usted. Si ha habido una falta de comunicación, me gustaría aclararla. Si el problema es de otro tipo, le rogaría me aconsejase en la seguridad de que no se repetirá.» Con esta respuesta usted demostrará que cree que el deber de todo director es juzgar y criticar la labor del departamento, y como empleado responderá a la crítica de forma profesional y emocionalmente madura.

* * *

Las entrevistas de tensión lanzarán sobre usted todo tipo de trucos, pero los superará sin dificultad una vez que se dé cuenta de que con ellas sólo se intenta descubrir algo muy simple: Si es capaz, o no, de actuar en situaciones extremas, si no le arredra el calor de la batalla. En definitiva, estas entrevistas sólo intentan separar a los guerreros más valientes, de la multitud de mediocridades. Permanezca tranquilo, responda de la mejor manera y mire siempre al lado positivo de la entrevista; nadie puede amedrentarle a no ser que usted se lo permita.

Capítulo 15

BIENVENIDO AL MUNDO REAL

De todos los pasos que debe dar una persona que termina sus estudios y comienza su ascensión por la escalera del éxito, ninguno es tan importante o tan difícil que el de poner el pie en el primer escalón. Los procesos de entrevistas destinados a los candidatos de reciente graduación son especialmente rigurosos, porque toda dirección considera la contratación de personal sin experiencia profesional como una de sus más duras responsabilidades.

Cuando una empresa contrata a personas con experiencia, siempre existen referencias de sus anteriores trabajos que permiten hacer una evaluación. Con los que acaban de terminar los estudios, no las hay. A menudo, lo único con que cuenta el entrevistador son el certificado de estudios o el diploma. Sólo con eso no hay base para decidir la contratación de una persona: el certificado de estudios y las notas de las asignaturas, nada dicen sobre su futura realización como trabajador de la empresa. Algunos empresarios aceptan encantados la apuesta que significa contratar graduados recientes; es como guardar el vino para que madure con los años. Saben que algunos se desarrollarán como vinos de buen cuerpo y capaces de dar satisfacción, pero que otros resultarán decepcionantes. De manera que los empresarios deben buscar la forma de predecir el potencial futuro con el máximo acierto.

Después de basarse en el certificado de estudios para evaluar la capacidad del candidato, los entrevistadores se concentran en las preguntas que revelan su deseo de aprender y hacer bien su trabajo, y también la docilidad de su actitud tanto en épocas normales como cuando arrecie la tempestad.

El objetivo del candidato es sobresalir del resto de recién graduados como algo distinto y mejor. Por ejemplo, no debe ser como los otros miles que al preguntarles por su punto más fuerte, responden débilmente: «Me llevo bien con todo el mundo», o, «Me gusta trabajar en equipo.» Ahora sabe que esas respuestas no servirán para diferenciarle de los demás. De hecho, ocurre lo contrario; le marcan como uno más. Para sobresalir, un recién graduado debe narrar una situación que ilustra lo bien que se lleva con la gente o que demuestra su capacidad como miembro de un equipo de trabajo. Por suerte, los rasgos clave de personalidad explicados a lo largo de este libro le servirán de gran ayuda para poner el pie en el primer escalón y también para ascender hasta la cima. Ellos le ayudarán a elegir los aspectos de su personalidad y conocimientos que mejor deberá promocionar en la entrevista.

No es necesario disponer de respuestas automáticas para cada pregunta y además sería imposible tenerlas. En realidad, es más importante aprender a hacer una pausa después de cada pregunta para ordenar todas las ideas antes de dar una contestación. Debe demostrar que antes de contestar, piensa. De esta manera, hará ver que posee capacidad analítica, algo que en opinión de los mayores la juventud no derrocha.

Por el mismo motivo, solicitar de vez en cuando que repitan la pregunta le servirá para ganar tiempo, y es aceptable siempre que usted no pida que le repitan de nuevo cada una de las preguntas. Si alguna pregunta le coge completamente desprevenido, como le ocurrirá más de una vez, no empiece a murmurar de forma incoherente. Casi siempre es mejor decir simplemente: «No lo sé.» O bien: «Me gustaría dejar este punto para más adelante.» Porque es muy probable que al entrevistador se le olvide preguntarle después; si se acuerda de ese punto, al menos habrá tenido usted tiempo de pensar alguna respuesta adecuada.

Conocer *todo* lo referente a un puesto de trabajo que no requiere experiencia es muy difícil y tampoco es necesario, ya que la empresa siempre considera que puede enseñar muchas cosas a los recién graduados. Pero tal como dijo un vicepresidente de Merrill Lynch en cierta ocasión: «Usted debe aportar a esta mesa su capacidad de expresarse con claridad.» De manera que sabiendo lo que se oculta detrás de esas preguntas pensadas expresamente para recién graduados, tendrá tiempo y oportunidad de preparar unas respuestas comprensibles y llenas de información favorable a su candidatura.

¿Cómo encontraba trabajo para las vacaciones?

Los empresarios se fijan más favorablemente en los recién graduados que tienen alguna experiencia laboral, no importa del tipo que sea.

Dan O'Brien, jefe de personal de Grumman Aeroespace decía: «Es mucho más sencillo colocar a los que han trabajado mientras estudiaban. Organizan mejor su tiempo, son más realistas y están más maduros para aceptar responsabilidades. La experiencia laboral, por pequeña que sea, hace que tengamos mucho en común.» De manera que al responder, añada que usted aprendió que las empresas están para sacar beneficios a base de hacer todo con más eficacia, respetar las normas internas y aportar el esfuerzo necesario hasta conseguir terminar la tarea encomendada. En resumen, hable de su trabajo de verano, por muy humilde que haya sido, como de una experiencia empresarial más.

Con esta pregunta particular, el entrevistador intenta averiguar a ser posible la presencia de algún hecho que demuestre iniciativa, creatividad y flexibilidad.

Para ello, pondríamos un ejemplo como: «En mi ciudad no era fácil conseguir trabajo de vacaciones, pero yo solicité un puesto de camarero a todos los restaurantes. Llamaba al director y concertaba una entrevista con él, hasta que al final conseguí trabajo en uno de los más prestigiosos. Se me asignó el turno de tarde, pero gracias a mi rapidez en el servicio, facilidad y acierto al hacer las notas y capacidad para tener contentos a los clientes, pronto me pasaron al turno de noche. Trabajé allí durante tres veranos y al final me hicieron responsable del adiestramiento y organización de los camareros del turno de noche, del reparto de las propinas y del cierre y contabilización del movimiento de la noche. Con todo ello aprendí la mecánica interna de un pequeño negocio y de una empresa en general.»

¿Cuál de los trabajos que ha desempeñado le ha gustado menos?

El entrevistador está intentando meterle en una trampa. Es muy posible que su experiencia consista sólo en trabajos penosos y repetitivos, como ocurre en todos los primeros empleos. Pero tenga cuidado en evitar toda afirmación de que aborrecía un trabajo en particular «porque era aburrido». No mencione aspectos negativos de ningún trabajo, y diga algo parecido a: «Todos mis trabajos tienen aspectos buenos y malos, pero he descubierto que si uno desea aprender de verdad, se puede aprender mucho con la labor diaria. Todo trabajo y toda experiencia tienen un gran valor.»

¿Qué planes tiene para su futuro profesional?

Es una forma rebuscada de preguntarle: «¿En qué puesto desearía estar dentro de cinco años?» La trampa en la que caen todos los que inician su carrera profesional es contestar: «En un puesto de dirección», porque creen que con ello demuestran ambición y empuje. Pero se ha convertido en una respuesta tan trillada que genera inmediatamente una cadena de nuevas preguntas muy difíciles de responder con acierto por los recién graduados: ¿Cómo define usted la dirección? ¿Cuál es la principal responsabilidad de la dirección? ¿Director de qué sección? La respuesta más segura es la que le identifica a usted con la profesión que intenta iniciar como carrera: «En cinco años confío en convertirme en un profesional experto, con plenos conocimientos sobre la empresa, la industria y las oportunidades que se presenten ante mí. Para entonces espero tener bien definidos mis objetivos para el futuro.» Una respuesta como ésta le hará sobresalir entre los demás candidatos.

¿Desea encontrar un empleo permanente o sólo temporal?

El entrevistador necesita asegurarse de que usted tiene verdadero interés por el empleo y que no se marchará al cabo de unos meses sin previo aviso. Intente hacer algo mejor que decir simplemente sí. Explique el motivo por el que desea ese empleo. Una buena respuesta sería: «Desde luego, me interesa un trabajo permanente. Intento enfocar mi carrera profesional en este campo y necesito la oportunidad para aprender los secretos del negocio, nuevos retos para probar mi capacidad y la ayuda de profesionales experimentados que me enseñen el oficio.»

Hemos intentando contratar a personas de su universidad/escuela y antes al menos, parece que no servían. ¿Qué le hace a usted diferente?

Esta es una pregunta de tensión para poner a prueba la serenidad y capacidad analítica que posee. Una contestación puede ser que, *desde luego,* usted es diferente y puede probarlo; pero la verdad es que a usted le ha dicho que existía un problema, aunque no le ha explicado la causa de ese problema. Responda de esta manera: «¿Puedo pedirle que me explique con exactitud los problemas que ustedes han tenido en relación con gente de similares estudios a los míos?»

Una vez que conozca el problema (si es que existe realmente), po-

drá ilustrar por qué es usted diferente, pero sólo entonces. De otra manera, corre el riesgo de ser interrumpido a mitad de la respuesta con: «Bueno, eso me lo ha dicho todo el mundo para que les contratase. Usted no me ha demostrado que es distinto a los demás.»

¿Prefiere los horarios regulares/las tareas rutinarias?

Una pregunta engañosa. El entrevistador sabe que los recién graduados aborrecen la rutina y son unos empleados desesperantes hasta que se convencen que es necesario aceptar la rutina como un elemento más de la profesión. Deberá explicar que comprende la necesidad de las labores rutinarias y que supone se verá obligado a realizar muchas de ellas antes de que le confíen más altas responsabilidades; de manera que por esa razón está dispuesto a realizar todas las que sean necesarias.

En cuanto al horario regular, podría contestar: «En ese aspecto no veo ningún problema. La empresa debe obtener beneficios, de manera que es necesario que realice su actividad de forma regular y organizada, y para ello lo mejor es establecer unas horas regulares para el trabajo.»

Dígame algo que haya hecho y que demuestre su iniciativa y deseos de trabajar.

Cuente de nuevo una historia de cómo consiguió, o creó, un empleo para usted, o de cómo colaboró en un trabajo de tipo voluntario. Su respuesta deberá mostrar su iniciativa al resolver problemas inesperados y también anticipándose a los demás. Su voluntad de trabajar se demostrará por la forma en que superó todos los obstáculos. Por ejemplo: «Trabajé durante un verano en un pequeño almacén. Me enteré de que dentro de un par de semanas iba a llegar un gran cargamento y sabía que haría falta sitio para acomodarlo. El inventario estaba muy desfasado y la parte posterior del almacén estaba totalmente desordenada, de manera que fui un sábado, calculé el espacio que haría falta, quité todo el material de la parte trasera y lo clasifiqué en nuevas fichas. Cuando el cargamento llegó, no hizo falta sino descargar los camiones. Incluso quedó sitio de sobra.»

¿Es usted capaz de recibir órdenes sin sentirse molesto o contrariado?

Es una pregunta sencilla. Si usted se ofende fácilmente o murmura cada vez que le señalen sus fallos, no durará mucho en ninguna em-

presa. La competencia es muy fuerte entre los recién graduados, de manera que aproveche esta oportunidad para sobresalir sobre los demás: «Sí; puedo recibir órdenes e instrucciones, y además, sé aceptar toda crítica constructiva sin sentirme afectado personalmente. Aunque pondré mi mejor voluntad, sé que cometeré errores y a veces alguien tendrá que corregir mis fallos. Soy consciente de que para ascender en la empresa necesito demostrar que sé cumplir las órdenes y que las acepto con humildad y deseos de aprender.»

¿Ha tenido alguna vez dificultad para relacionarse con otras personas?

Es una pregunta combinada para comprobar su docilidad y voluntad de trabajar. ¿Se incorporará usted con eficacia al equipo de trabajo, o destrozará la armonía del departamento convirtiendo en un infierno la vida del entrevistador? Es una pregunta concisa que requiere sólo una respuesta sí/no, de manera que responda y luego permanezca callado.

¿Qué clase de puesto de trabajo le interesa?

Esta es otra de las preguntas que nos pueden tentar a responder: de dirección. Es preferible contestar que lo que desea es un puesto de iniciación, que en definitiva será lo que le van a ofrecer: «Estoy interesado en un puesto de iniciación donde pueda aprender todos los secretos del negocio y que me dé la oportunidad de ascender cuando demuestre mi valía.»

¿Qué cualidades posee que le permitan triunfar en esta profesión?

Para contestar a esta pregunta basta con ilustrar sus puntos fuertes que coincidan con los rasgos clave de personalidad del capítulo 10, y que se correspondan con los exigidos por el puesto deseado. Es una pregunta muy simple y abierta con la que el entrevistador le está diciendo: «Vamos, nosotros sólo necesitamos una excusa para contratarle. Ayúdenos.»

¿Por qué cree que le gustará este tipo de trabajo?

Es una pregunta simple, pero muy peligrosa, porque no existe una respuesta totalmente adecuada. Normalmente se hace para comprobar

si ha entendido las tareas concretas que deberá realizar de forma cotidiana. De manera que para contestar correctamente es preciso que haya investigado la empresa y averiguado las funciones del puesto con la máxima exactitud posible. Para preparar esa información, lo mejor es llamar a una empresa de características similares y solicitar una entrevista con alguien que desempeñe un puesto parecido al que usted desea. Infórmese de cómo es el puesto y de las tareas a realizar diariamente. ¿Cómo encajan las tareas del puesto en los objetivos del departamento? ¿Qué aporta el departamento a la actividad general de la empresa? ¿Por qué le gusta a esa persona el trabajo que realiza? Con toda esa información, usted demostrará que sabe dónde se va a meter; la mayoría de los recién graduados no lo saben.

¿Qué sabe acerca del funcionamiento de una empresa?

El entrevistador no desea una larga disertación; sólo quiere asegurarse de que usted no cree que se dedican a hacer obras de caridad. Su opinión expresará algo parecido a: «El objetivo de toda empresa es ganar el máximo dinero posible, de la forma más eficaz y rápida, y de una manera que anime a los actuales clientes a continuar negociando con la empresa y atraiga a nuevos clientes gracias a su reputación empresarial.» Al final, añada la observación de que es obligación de todo empleado prestar todo su esfuerzo para que la empresa pueda alcanzar esos objetivos.

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?

Usted no podrá confiar en responder adecuadamente a esta pregunta sin antes haber investigado a la empresa con interés. Si no lo hace, es posible que el empleo lo consiga otro que sí se ha tomado esa molestia.

En su opinión, ¿qué es lo que se necesita para ascender en una empresa?

En la respuesta mencionará todos los rasgos positivos de su personalidad que ha ilustrado a lo largo de la entrevista. Incluya también una alusión a los perfiles de capacidad de atender, decisión, voluntad para aceptar los aspectos agradables y desagradables del puesto, y buena suerte para trabajar con un jefe que le ayude a aprender y ascender en la empresa.

Para el primer empleo, ¿cree que se deberían tener en cuenta las calificaciones obtenidas y el certificado de estudios?

Si sus calificaciones son buenas, la respuesta naturalmente será afirmativa. Si no son tan buenas, la respuesta necesita un poco de elaboración: «Desde luego, el empresario debe tener en cuenta todos los aspectos del futuro empleado, y junto a las calificaciones deberá valorar también los deseos de trabajar, la docilidad, comprensión de la realidad empresarial, y la experiencia laboral de cualquier tipo. Todos esos aspectos combinados facilitarán una evaluación del candidato más adecuada que el simple vistazo a su certificado de estudios.»

* * *

Muchos y valiosos candidatos, son llamados a entrevistas para el primer empleo, pero sólo serán elegidos los que se preparan concienzudamente para responder a esas preguntas difíciles. Para los recién graduados, las entrevistas son como una especie de gestiones comerciales de venta. Y cuantas más entrevistas realizan mayor experiencia consiguen, de manera que deben seguir preparándose para cada una de ellas hasta el último minuto. Este es el momento de empezar la preparación y pulir las facultades que se poseen hasta conseguir que nuestra personalidad resalte de entre el resto de los compañeros. Por último, les contaré lo que me dijo un profesor de estudios empresariales: «Usted es como un nuevo producto que entra en el mercado. Es necesario analizar lo que el producto ofrece, lo que es capaz de hacer, quiénes pueden estar interesados en él y cómo vamos a vendérselo.»

Capítulo 16

LAS PREGUNTAS NOVEDOSAS DE LAS ENTREVISTAS MÁS DURAS DE HOY

Cada vez me asombra más la ingeniosidad y artificiosidad de las preguntas de los entrevistadores. El año pasado, lectores de este libro y personas que asistieron a mis cursillos me han hecho llegar muchas nuevas preguntas, algunas de las cuáles son verdadera bazofia. La idea de las preguntas es: «Muy bien; es usted muy inteligente. Veamos cómo responde a esta otra pregunta.» Para algunas de las preguntas más difíciles nunca existe una respuesta «perfecta» (eso es lo que las convierte en tan difíciles), pero siempre se puede buscar un enfoque adecuado. He aquí algunos ejemplos de la última serie de preguntas difíciles y algunos de los enfoques más adecuados para los puestos de más alto nivel.

¿Cuáles son a grandes rasgos las responsabilidades de (por ejemplo) un analista de sistemas?

Los entrevistadores parece que de repente sienten una gran afición por esta pregunta. En ella se encierran tres niveles. Primero, se considera que actualmente se exige a los empleados una mayor eficacia e identificación con el beneficio de la empresa. Segundo, se considera que la respuesta dará una idea de lo que el candidato deberá aprender cuando se incorpore a la empresa. Tercero, es una buena pregunta para eliminar a los menos aptos (si usted carece de un profundo conocimiento sobre las responsabilidades del puesto de trabajo será eliminado

automáticamente). De manera que la respuesta deberá demostrar un conocimiento exhaustivo de las funciones y responsabilidades del puesto, pero sea precavido para no enredarse con la jerga profesional que puede ser distinta en esta empresa. Un analista de sistemas en una empresa, puede ser considerado en otra como especialista en programación, por ejemplo. Teniendo esto en cuenta, usted iniciará la respuesta con una sencilla aclaración: «Las responsabilidades asignadas al puesto cuya denominación es idéntica al mío varían de unas empresas a otras, pero en mi empresa las responsabilidades inherentes a ese cargo eran...» Luego, en caso de que involuntariamente haya cometido algún fallo u omisión, termine con una pregunta: «¿Coincide mi descripción con las responsabilidades asignadas en esta empresa?» De esta forma, usted tendrá la oportunidad de subsanar los posibles errores.

Describa la forma en que su puesto se relaciona con los objetivos del departamento y de la empresa en general.

Con esta pregunta se intenta comprobar su conocimiento del cometido de la empresa y del departamento, y de forma colateral también su capacidad para trabajar como miembro de un equipo y conseguir que la tarea se realice. De manera que cualquiera que sea su respuesta concreta, incluya algo como esto: «La calidad de mi trabajo afecta directamente a la posibilidad de otros para completar el suyo de manera adecuada. Como miembro de un equipo, debo tener en cuenta también las tareas de mis compañeros.»

En su opinión, ¿qué aspectos de su trabajo son más importantes?

Una respuesta equivocada por su parte puede servir para eliminarle. Este puede ser el caso de un vendedor que afirme que su tarea más importante es rellenar su hoja de gastos. La pregunta está orientada a comprobar si el candidato sabe organizar su tiempo, priorizar funciones, y si es propenso a eludir tareas desagradables.

¿Cuál es la recompensa adecuada a sus esfuerzos?

Una pregunta que, bien tratada, puede ser muy provechosa. El entrevistador probablemente tiene un empleado que espera le concedan el premio Nobel cada vez que escribe una carta sin faltas de ortografía.

Lo mejor es una respuesta sincera que cubra todas las posibilidades: «La principal recompensa y satisfacción me la proporciona el trabajo bien hecho y acabado en el momento oportuno. También es de agradecer alguna frase de felicitación por parte de mi jefe. Y en último lugar, aunque no por ello menos importante, todo el que trabaja bien, espera obtener un aumento de sueldo.»

Mirando retrospectivamente, ¿cómo podía haber mejorado su progreso en su carrera profesional?

Una pregunta que le está diciendo: «Cuénteme sus errores y debilidades.» Si puede mencionar algún modo de mejorar su carrera sin perjudicar a su candidatura, hágalo. Pero el final de su respuesta deberá ser algo como: «Aparte de eso no sé que otra cosa podría haber hecho. Yo siempre he puesto mi mejor empeño en la tarea.» Y no diga nada más.

¿Qué clase de aptitudes/conocimientos profesionales desea perfeccionar en este momento?

Otra forma particularmente retorcida de que usted revele sus puntos débiles. La mejor respuesta es mencionar uno o dos conocimientos en los que se combinan facultades personales y las responsabilidades más relevantes del nuevo empleo, y terminar con: «Esos conocimientos son tan importantes que no creo que nadie los domine a la perfección, y requieren un continuo estudio y puesta al día en las técnicas de mayor actualidad.»

¿Qué cosas le preocupan a usted?

Algunas de las preguntas, y ésta es un buen ejemplo, parecen tan fuera de lugar que el entrevistado puede empezar a hablar con total confianza pensando que se halla en un confesionario. Las fobias privadas del entrevistado no tienen nada que ver con el empleo, y el simple hecho de revelarlas puede hacer que quede marcado como una persona desequilibrada. Es preferible limitar la respuesta a sus preocupaciones por su trabajo y su profesión: «Lo que más me preocupa es cumplir con los plazos definidos para cada tarea, la excesiva rotación del personal, el retraso en llegar al trabajo de algunos empleados, los planes sustitutorios para cuando se avería el ordenador, el hecho de

que un vendedor se sienta deprimido y descuide su gestión comercial (como ve usted, lo corriente). Son cuestiones inherentes al puesto, de manera que las acepto e intento superarlas.»

¿Cuál es la situación más difícil a la que se ha enfrentado?

Esta pregunta busca información en dos frentes distintos: ¿Qué es lo que usted considera difícil? y ¿Cómo solucionó la situación? Deberá tener preparada una historia en donde la situación era comprometida y en la que usted demuestra sus mejores dotes. Evite hablar de problemas relacionados con sus compañeros de trabajo.

¿Cuáles son esos pequeños detalles que le molestan? ¿Qué es lo que odia íntimamente? Cuénteme algo sobre la última vez que se puso furioso en el trabajo.

Estas tres preguntas son tan similares que se pueden tratar como si sólo fuesen una. Es de especial importancia que usted demuestre que siempre sabe guardar la calma. Casi todos hemos visto en alguna ocasión a un colega que ha perdido la serenidad (no es un espectáculo muy agradable y ningún empresario razonable desea que ocurra algo parecido en su empresa). Esta pregunta es más frecuente cuanto más alto es el puesto y cuanta más relación exige con los clientes. Para responderla, imagine algo que de verdad molesta o pone furioso a cualquier trabajador competente deseoso de realizar bien su tarea: «Me gusta el trabajo y considero una obligación aportar todo mi esfuerzo a la empresa. Me molesta ver a otros que sólo miran el reloj para ver cuánto falta para la hora de salida, y también a los que se ponen enfermos los lunes o viernes. De todas maneras, tampoco me encolerizo ni cosa parecida.» Una respuesta de esta clase le ayudará mucho más que la que dió un ingeniero de California, que se pasó varios minutos hablando de cómo odiaba la poca inteligencia de las personas a las que no les gusta tener conejos de juguete en la oficina.

¿Cuál es el empleo de menor relevancia que ha desempeñado?

Si su trabajo menos relevante no figura en el historial que ha presentado, no deberá mencionarlo. Algunas personas saben camuflar muy bien esos períodos de seis meses entre empleo y empleo, en los que se han visto obligados a repartir refrescos a fin de ganar algún dinero y

nunca hablan acerca de ellos hasta que les hacen esa pregunta. Pero mencionar un trabajo que ha omitido en su relación cronológica de empleos puede echar por tierra su sinceridad y hacer que desestimen su candidatura.

Aparte de eso, ningún trabajo ha sido para usted una pérdida de tiempo si le ha servido para aumentar sus conocimientos sobre la forma en que la empresa funciona y gana dinero. En la respuesta se incluirá también: «Cada trabajo que he desempeñado me ha proporcionado una nueva perspectiva sobre mi profesión, y cuanto más se asciende en la escala, se siente más la importancia de comprender mejor a los que están en niveles inferiores. Todos los puestos juegan su papel para alcanzar el objetivo de hacer rentable una empresa. Además, es mucho más fácil organizar y programar cuando se conoce por propia experiencia lo que los demás deben hacer y necesitan para cumplimentar su labor.»

Explique su papel como miembro de un grupo/equipo.

El entrevistador le pide que se describa a sí mismo, o como colaborador en un equipo, o como un solitario. La mayoría de los departamentos dependen para su éxito del armonioso trabajo de todo el equipo, de manera que haga una descripción de su capacidad para integrarse y colaborar en grupos de trabajo: «Hago mi trabajo de forma que facilite a los demás una realización más eficaz del suyo. Aparte de la labor técnica, todos debemos ser responsables y esforzarnos por crear un ambiente agradable y de colaboración en el centro de trabajo. Eso significa que cada uno debe trabajar en aras del bien común y, si es necesario, hasta hacer algún sacrificio personal por alcanzarlo.»

¿Cómo definiría usted un ambiente de colaboración?

Una pregunta engañosa, especialmente porque usted, con toda probabilidad, no conoce el ambiente de trabajo que reina en esa oficina en particular. De manera que cuanto más alargue su respuesta mayor riesgo corre de mencionar algún punto equivocado. Es preferible una respuesta breve y agradable: «Un ambiente en donde todos los del equipo tengan verdadero interés por su trabajo y deseen ofrecer el mejor servicio a la empresa.»

¿Cómo organiza y planifica los proyectos importantes?

La planificación eficaz exige una previsión de los elementos necesarios para alcanzar el objetivo (»¿Qué necesito y quiénes son los más idóneos para realizar este trabajo?») y una programación de las fechas en que cada fase debe estar terminada («Si este trabajo debe estar terminado para el día 20, ¿qué operaciones diferentes y sucesivas se deben realizar, y en qué momento, para terminar en esa fecha?») En una planificación eficaz se deben tener en cuenta las posibles contingencias extrañas, el costo de posibles incrementos de precio y el tiempo de previsibles retrasos. Demuestre que domina todos los aspectos básicos de organización.

¿Cuántas horas considera necesarias trabajar para terminar su trabajo?

No existe una respuesta generalizada, de manera que será necesario mencionar todos los aspectos fundamentales. Algunos directores alardean de trabajar por las noches y los fines de semana, y de no disfrutar de todos los días de vacaciones establecidos. Otros se enorgullecen de su excelente organización y planificación de su tiempo, lo que les permite no tener que trabajar fuera de las horas normales de oficina. Usted debe combinar los mejores aspectos de ambos: «Intento planificar mi tiempo de forma eficaz y normalmente lo consigo. Sin embargo, nuestra actividad de vez en cuando genera situaciones de urgencia, de manera que suelo quedarme trabajando hasta que termino el trabajo.» Es muy difícil que el entrevistador vuelva de nuevo al tema y le pida que concrete el número de horas con exactitud. Pero si esto ocurre, devuélvale la pregunta: «Depende de los asuntos de que se trate. ¿Cuántas horas son las normales en su departamento?» La respuesta le proporcionará a usted la mejor pista para contestar adecuadamente.

¿Cómo ascendió usted en su empresa?

Una pregunta muy significativa, cuya respuesta revela mucho acerca de su personalidad, objetivos, pasado, futuro y las energías de que dispone todavía. La respuesta puede ser larga, pero evite las divagaciones. Salpique toda la historia con los rasgos más favorables de su personalidad (éste es el mejor momento para hacerlo). Al enumerar las promociones que le han ofrecido, deberá demostrar que fueron el resultado de su dedicación a la empresa, su esfuerzo aportado durante largo

tiempo, su colaboración esencial y también a algunos destellos de ingenio.

Analizando retrospectivamente, ¿hay algo que usted haya hecho y que ahora le parezca atolondrado?

Usted nunca ha sido un atolondrado en su vida profesional, y en su vida particular dejó de serlo desde el momento que terminó sus estudios. ¿De acuerdo? Los únicos ejemplos que podría dar son los referentes a tiempos muy antiguos y que al final tuvieron un final feliz. Uno de los mejores, si encaja en su caso, sería el siguiente: «Bueno, me imagino que lo peor fue cuando compré mi casa. No sabía exactamente en lo que me metía, y además en aquella época no podía permitírmelo. De todas maneras, al fin conseguí cumplir con todos los pagos, aunque para ello tuve que trabajar muchísimo. Desde luego, mi primera casa supuso un verdadero reto y una experiencia muy aleccionadora.» La mayoría de la gente puede hacer mención de este ejemplo, que además ofrece la oportunidad de promocionar un par de rasgos personales muy positivos y atrayentes.

* * *

Éstas han sido algunas de las provocadoras preguntas que han llegado a mis oídos desde que se publicó este libro. Esto no quiere decir que no existan otras muchas por ahí o que no se inventen más en el futuro. Si le hacen una pregunta que no figura en este libro, o que no se explica convenientemente la mejor manera de responder, infórmeme de ella. Envíeme la pregunta, a la dirección de la editorial y yo le escribiré con la respuesta adecuada e incluiré esa pregunta en la próxima edición; y recibirá también mi agradecimiento.

Capítulo 17

UNA AIROSA DESPEDIDA

Parafraseando a Shakespeare diremos que el mundo es un escenario y todas las personas meros actores haciendo sus entradas y sus mutis por el foro. El telón baja y se levanta de nuevo y usted debe culminar su maravillosa actuación con un mutis memorable. En este capítulo trataremos de lo que debe hacer y evitar a fin de causar un correcta impresión al finalizar la entrevista.

La señal más clara de que la entrevista está llegando a su final es cuando le indican si desea hacer alguna pregunta o necesita alguna aclaración. Haga las preguntas que considere necesarias de forma que aparezcan más nítidos sus puntos fuertes y además demuestren su entusiasmo por el puesto de trabajo. Su objetivo en la entrevista es conseguir que le hagan una oferta de trabajo, de manera que le será fácil evitar los errores que perjudicarán su candidatura.

Evite:

1. No mencione ni discuta sobre sueldos, vacaciones, o beneficios adicionales. No es que los temas carezcan de interés; simplemente, el momento no es el más apropiado. Plantear estos asuntos antes de que le hagan una oferta en firme, es preguntar lo que la empresa puede hacer por usted; en vez de eso, debe explicar lo que usted hará por la empresa. Esos asuntos forman parte de la futura negociación y, mientras no reciba una oferta, no tiene nada sobre qué negociar.
2. No exija una decisión rápida. El entrevistado debe preguntar: «¿Cuándo me darán a conocer su decisión?» Una vez le digan

la fecha, no exija que la decisión sea tomada con más rapidez. Y no intente emplear el viejo truco de «las otras ofertas que he recibido y debo considerar.» Disgustará al entrevistador, le hará quedar en ridículo y le colocará en una posición de debilidad ante cualquier negociación. Cada cosa a su tiempo, y la forma de emplear correctamente el truco de «las otras ofertas» será tratado en la parte IV.

3. No demuestre desánimo. A veces le harán la oferta de trabajo en la misma entrevista. La mayoría de las veces no ocurrirá así. No se muestre desanimado porque no le hayan ofrecido el empleo en la entrevista; con ello mostraría una peligrosa carencia de autoestima y determinación. Evitar producir mala impresión es la mejor manera de dejar una impresión excelente. La imagen correcta de la despedida es una imagen plena de entusiasmo, energía y sinceridad (justo los rasgos que usted ha intentado proyectar a lo largo de toda la entrevista).
4. No pida una evaluación de la forma en que ha realizado la entrevista. Significa forzar la máquina en exceso, y coloca al entrevistador en una situación muy comprometida.

Actúe:

1. Revise las notas que ha tomado. Cuando le ofrezcan la oportunidad de hacer alguna última pregunta mencione los puntos favorables que no se hayan tratado. Pregunte también sobre temas relacionados con el trabajo.
2. Muestre decisión. Si le ofrecen el empleo acéptelo con entusiasmo. Asegúrelo ahora y tome el control de la situación; ya tendrá tiempo de cambiar más tarde si no le interesa.
3. Si le entrevistan varias personas, asegúrese de conocer los nombres completos de todos ellos: «He tenido un gran placer tratando con sus colegas, señor Pérez. ¿Me puede dar sus nombres y apellidos, por favor?» De esta forma sabrá los nombres que se le fueron de la cabeza en el calor de la discusión y demostrará consideración y respeto hacia todos sus interlocutores.
4. Repase junto con el entrevistador los requisitos exigidos por el puesto y emparéjelos uno por uno con su experiencia, conocimientos, y aptitudes.
5. Averigüe si ésa será la única entrevista. Si no hay otra, usted debe solicitar el empleo de forma optimista y entusiasta. Averigüe la forma y el momento en que se tomará la decisión y termine diciendo: «Siento gran entusiasmo por el puesto y por

la colaboración que en él puedo prestar. Si no van a decidirlo hasta el día 15, ¿qué puedo hacer entretanto para asegurarme de obtener el empleo?»

6. Acuerde la fecha para la nueva entrevista. Si el proceso de selección incluye varias entrevistas, solicite ahora la fecha para la siguiente con la mayor sinceridad: «¿Podemos fijar ahora la fecha de la próxima entrevista?» Si no lo pide, es posible que no la consiga.
7. Una buena pregunta será: «Hasta que reciba su llamada, ¿cuáles son los aspectos del empleo y de esta entrevista que deberé intentar perfeccionar?»
8. Despídase siempre con el mismo aplomo y cortesía que desplegó en la presentación. Mire directamente a los ojos del entrevistador, sonría (no es necesario abrir la boca de oreja a oreja), estreche una vez su mano con firmeza, y diga: «Ha sido una entrevista muy estimulante para mí. Es un trabajo que puedo realizar a la perfección, y creo que puedo prestar una gran colaboración para conseguir los objetivos de la empresa, porque el ambiente de trabajo parece muy apropiado para que pueda desarrollar mejor mi labor. ¿Cuándo volveremos a hablar sobre el tema?»

Parte IV

LOS RETOQUES FINALES

Salir airoso de la primera entrevista es un paso muy importante en su búsqueda de ofertas de trabajo, pero no representa el final de su caza de empleo.

Una empresa rara vez contrata a la primera persona competente a la que entrevista. En el clima laboral de los años 80, la empresa dispone de un amplio abanico donde elegir. Un director encargado de contratar personal, entrevista a menudo a más de 15 personas en relación con un sólo empleo, y el cansancio de las entrevistas y la lentitud de todo el proceso hace cada vez más borrosa la memoria de cada candidato. A no ser que usted sea el último entrevistado, la impresión excelente causada por su buena actuación se irá difuminando y entremezclando con las siguientes entrevistas que el director debe realizar. Y si no le recuerdan, no le ofrecerán el empleo. Debe elaborar una estrategia para conseguir que su nombre y aptitudes estén siempre iluminados en la memoria del entrevistador. Esos pequeños toques finales a menudo son decisivos.

La mayoría de las sugerencias que le ofrezco a continuación no son nada extraordinarias. Están dirigidas simplemente a mostrar los buenos modales que usted posee, y a recalcar su entusiasmo y determinación. Pero recuerde que los empresarios de hoy buscan esa clase de personas que tienen ese «algo» especial, de manera que debe evitar esa impresión negativa (o indiferente) que genera la ignorancia de las indicaciones que doy a continuación.

Capítulo 18

ADIÓS Y ME OLVIDO DE TODO

Lo primero que hará al salir de la entrevista será dar un respiro de profundo alivio. Lo segundo será asegurarse de que para usted no existe el «Adiós y me olvido de todo». Para ello, nada más terminar la entrevista iniciará un proceso de continuidad y seguimiento de la misma.

Sentado en su automóvil, en el autobús, tren, o avión, escriba una recapitulación de toda la entrevista mientras todavía permanece fresca en su memoria. Para redactarla deberá responder a las siguientes preguntas:

— ¿Con quién me he entrevistado? Nombres completos y cargos en la empresa, o fuera de ella.
— ¿Qué contenido tiene, o qué representa para usted ese empleo?
— ¿Por qué está en disposición de realizarlo a la perfección?
— ¿Qué aspectos de la entrevista no salieron bien? ¿Por qué motivo?
— ¿Cuál es el siguiente paso acordado en el proceso de selección?
— ¿De qué se habló en los últimos minutos de la entrevista?

Probablemente, lo más difícil de analizar (y lo más importante también) sean los aspectos de la entrevista que no salieron bien. A una persona no se le ofrece un puesto de trabajo sólo en base a sus aptitudes y conocimientos positivos. Al contrario, muchas personas consiguen un nuevo empleo gracias a su relativa carencia de aspectos negativos en comparación con el resto de candidatos. De manera que es *fundamental* que examine y reconozca todos los elementos negativos de

su actuación. Esta es la única manera de buscar la forma de superar esos elementos negativos en el proceso de continuidad que usted realizará y también en las futuras entrevistas.

El siguiente paso consiste en escribir una carta recordatoria al entrevistador mostrando su agradecimiento por la entrevista, y que sirve también para refrescarle la memoria sobre usted.

1. *Escriba la carta a máquina.* Con ello demostrará una mayor profesionalidad. Si no dispone de máquina de escribir, es posible que en la biblioteca pública le permitan usar la que tienen. Si tampoco es válida esa solución, existen agencias que se la escribirán por un precio módico. Si por cualquier motivo no puede escribir la carta a máquina, haga lo posible por escribirla de forma legible y clara. La carta deberá mostrar a la empresa tres puntos fundamentales:

   — que prestó atención a todo lo que se dijo en la entrevista;
   — que comprendió la importancia de los comentarios del entrevistador;
   — que está entusiasmado por ese empleo, sabe que puede realizarlo a la perfección y desea conseguirlo.

2. *La carta estará escrita con las frases y palabras más adecuadas.* Aquí le indico algunas que usted puede desear incluir:
   — *Meditación:* «He pensado mucho en la entrevista que mantuvimos, y tras meditar seriamente...»
   — *Comprensión:* «Comprendo la importancia de...»
   — *Atención, escuchar:* «Habiendo oído los puntos que usted resaltó sobre...»
   — *Entusiasmo:* Consiga transmitir su entusiasmo al entrevistador. Es de gran eficacia, ya que su carta llegará en el momento en que otros están sudando nerviosos en la entrevista.
   — *Impresión:* Déle a conocer la buena impresión que le causó el personal de la empresa/el producto/el servicio/el mercado/su posición de líder/etc., pero sin exagerar.
   — *Desafío:* Exprese su sentimiento de que el puesto significa para usted una prueba, un desafío, para realizar la mejor labor en un ambiente agradable de trabajo.
   — *Confianza:* Se trata de un trabajo a realizar y de una prueba a superar. Muestre al entrevistador su confianza en salir triunfante de ambos.
   — *Interés:* Si necesita el empleo o una nueva entrevista, muestre su interés por conseguirlo. En esta fase usted está ven-

diendo y la empresa es el comprador. Solicite el empleo con optimismo y entusiasmo.

— *Reconocimiento:* Como muestra de cortesía y de buena educación profesional, usted expresará su agradecimiento por el tiempo que el entrevistador tuvo que arañar de su apretado programa para atenderle.

3. *Mencione el nombre de las otras personas que asistieron a la entrevista siempre que sea posible y adecuado.* Haga referencia a algún tema que despertó el interés general de todos los entrevistadores.
4. *Esta carta recordatoria irá dirigida al entrevistador principal.* Pero mande una copia también al departamento de personal expresando su agradecimiento.
5. *Envíe la carta dentro de las 24 horas posteriores a la entrevista.* Si sabe que la decisión se va a tomar antes de dos días, entregue la carta en mano directamente a la empresa. Esta carta recordatoria servirá para hacerle destacar de entre el resto de candidatos, y refrescará su imagen en la mente del entrevistador justo en el momento que empezaba a difuminarse.
6. *Si después de cinco días no ha recibido ninguna noticia, lo cuál no es nada raro, llame por teléfono al representante de la empresa.* Repita los puntos base de la carta recordatoria y afirme una vez más que desea el trabajo o la nueva entrevista, y termine con una pregunta: «Señor Pérez, confío plenamente en mi capacidad para colaborar con eficacia en su departamento, y deseo de verdad ese empleo. ¿Puede usted decirme qué debo hacer para conseguirlo?» Luego guarde silencio y espere la respuesta.

* * *

Desde luego, le puedo contestar que su candidatura ha sido eliminada. En el próximo capítulo se explica cómo esa respuesta es una oportunidad para rescatar la victoria de entre las garras de la derrota.

Capítulo 19

RESCATAR LA VICTORIA DE ENTRE LAS GARRAS DE LA DERROTA

Durante el proceso de selección es posible que algún entrevistador llegue «erróneamente» a la conclusión de que usted no es la persona adecuada para el puesto que desean cubrir. Cuando esto ocurra, su candidatura será rechazada. Esta absurda injusticia puede tener lugar en varios momentos:

— en la entrevista;
— mediante una carta rechazando su solicitud;
— cuando usted hace la llamada recordatoria por teléfono.

Sea el momento que sea, cuando se produzca el rechazo, debe estar emocional e intelectualmente preparado para aprovechar la *oportunidad* que el rechazo le ofrece.

Cuando rechazan la única solicitud que haya hecho, los efectos sobre su ego pueden ser devastadores. Por ese motivo he recalcado siempre la utilidad de tener en todo momento varias solicitudes en marcha. Naturalmente esto no es necesario si cuenta (afortunadamente) con los servicios de un experto asesor de empleo, ya que él le dirigirá hacia las mejores oportunidades que se presentan.

Su candidatura será rechazada al menos alguna vez. Nadie es el más adecuado para todos y cada uno de los empleos. Sin embargo, también ocurre a veces que el empleo no se concede a la persona más apropiada; el empleo no lo consigue siempre la persona más adecuada, sino la que mejor se prepara y más decidida está a conseguirlo. Usted puede ser en parte responsable por el rechazo inicial, pero todavía tiene po-

sibilidad de enmendar la situación y conseguir la oferta de empleo. Lo que haga cuando alcance la victoria es otro asunto diferente; usted entrará entonces en un mercado de demanda, controlando la situación en busca de la mejor elección.

Sólo se precisa fuerza de voluntad y decisión para superar el rechazo. Casi todos los empleos que usted puede desear estarán a su alcance una vez comprenda cómo se desarrolla el proceso de selección desde el punto de vista del entrevistador. Su rechazo inicial (confiemos en que será por poco tiempo) es sólo atribuible a una de estas razones:

— el entrevistador no cree que usted sea capaz de realizar el trabajo;
— el entrevistador cree que usted no tiene un perfil favorable;
— el entrevistador no cree que su personalidad contribuya al funcionamiento armónico del departamento.

Mantenga siempre la confianza en sí mismo y todavía podrá triunfar. Repita constantemente para sus adentros a lo largo de todo el proceso de selección: «El empleo será para mí; nadie más puede aportar tanto como yo a esta empresa.» Concéntrese en esa idea y ponga en marcha el siguiente plan nada más tener conocimiento de que su candidatura ha sido rechazada, tanto si se lo notifican personalmente, por teléfono, o mediante una carta.

— *Paso 1:* Hable con el entrevistador y agradezca el tiempo y consideración que ha tenido para con usted. Luego, pregúntele con toda cortesía: «Para que me sirva de ayuda en otras selecciones, ¿podría decirme por qué no he sido elegido para ese puesto?» Asegure al entrevistador que verdaderamente le agradecerá esa información sincera sobre los motivos objetivos del rechazo. Escuche su explicación sin interrumpirle por muy duros que sean los comentarios. Emplee su tiempo de forma constructiva y tome nota de todo. Cuando el representante de la empresa termine de hablar, dígale con sencillez que ha entendido sus razones. (Recuerde: entender y estar de acuerdo son dos cosas muy distintas.)

«Muchas gracias, señor Pérez. Ahora ya entiendo lo que usted piensa. Yo no soy un entrevistador profesional y me temo que los nervios me han jugado una mala faena.Tengo un gran interés por trabajar en su empresa (al decirlo emplee un tono lleno de entusiasmo) y estoy decidido a conseguir ese puesto. Permítame hablar con usted una vez más. En la próxima entrevista no estaré nervioso y confío poder demostrarle que poseo la capacidad y los atributos que necesita. (Ahora presente un ejemplo de las cualidades que tiene y que se relacionan

con alguno de los motivos mencionados para su eliminación.) Dígame usted lugar y hora, y me presentaré puntualmente. ¿Cuál es la mejor hora para usted, señor Pérez?»

Terminar siempre con una pregunta es fundamental. Una solicitud tan entusiasta es casi imposible de rechazar y normalmente le concederá otra entrevista. Una entrevista en la que obligatoriamente deberá hacer que resplandezcan sus virtudes.

— *Paso 2:* Repase las notas tomadas en la entrevista y en este último contacto y acepte todas las razones del entrevistador. Su validez, o no, carece de importancia; lo relevante es que esas razones representan los problemas negativos que el entrevistador percibe en usted. Haga una lista de esas razones negativas y con ayuda de las técnicas, ejercicios, y rasgos clave tratados a lo largo de este libro, elabore varias formas de superar o compensar cada una de esas percepciones negativas.

— *Paso 3:* Vuelva a leer la parte III de este libro.

— *Paso 4:* Repita y ensaye en voz alta las respuestas a utilizar en la próxima entrevista. Si puede hacerlo con alguien que represente el papel de entrevistador, perfecto. De esta manera creará una atmósfera de entrevista real que luego le será de gran ayuda.

— *Paso 5:* Estudie toda la información disponible sobre la empresa.

— *Paso 6:* Felicítese a sí mismo por haber conseguido una nueva entrevista después de haber sido eliminado. Esto es una prueba más de la capacidad, valía y tenacidad que posee. No pierde nada y puede ganarlo todo, resurgiendo desde las cenizas de su derrota inicial.

— *Paso 7:* Durante la entrevista, solicite de nuevo el empleo con el mayor optimismo y entusiasmo. Su empuje y constancia impresionarán al entrevistador. Para conseguir el empleo sólo necesita superar esas tachas negativas que el entrevistador ha percibido en usted, y para lo cual ha tenido tiempo de preparar una respuesta adecuada. Ahora, actúe.

— *Paso 8:* Puede que esta última entrevista resulte también un fracaso, pero incluso con esa sensación, no se despida sin solicitar una vez más el empleo. Juegue ahora su mejor baza: «Señor Pérez, le agradezco la oportunidad que hoy me ha dado de demostrar mis aptitudes. Estoy convencido de que soy la persona más idónea para ese puesto.

Necesito que me conceda un período de prueba en el puesto de trabajo para demostrarle que mi contratación es la mejor decisión que ha tomado este año. ¿Aprovechará usted lo que esta oportunidad representa para ambos?»

La mayoría de las personas fracasan en sus planes por retirarse, justo cuando tenían el éxito al alcance de la mano. Siga estas indicaciones y conseguirá el empleo. Ha demostrado que es un luchador y todo el mundo admira esa cualidad en los empleados de su empresa. El representante de la empresa deseará que triunfe porque ha descubierto que usted está hecho de un material muy difícil de encontrar hoy día. Usted es una persona con redaños, energía y aguante, que son los signos distintivos de los vencedores. La eliminación de su candidatura para un puesto de trabajo es una nueva oportunidad para ejercitar y aumentar la fortaleza de su carácter, y con su habilidad conseguirá convertirla en nuevas ofertas de trabajo.

Capítulo 20

MUCHAS ENTREVISTAS, MUCHAS OFERTAS DE TRABAJO

La pereza y el falso optimismo hacen que muchas personas que están a la búsqueda de empleo se conformen con participar en una selección cada vez. Esta actitud reduce considerablemente las probabilidades de obtener el mejor empleo disponible. Además, de esa manera, el candidato siempre continuará operando en un mercado de oferta.

El esquema más recomendable consiste en solicitar el mayor número posible de empleos y entrevistas en un plazo de dos a tres semanas. La habilidad para realizar entrevistas se aprende y con la práctica se mejora enormemente. Esa habilidad mejorada produce una mayor confianza que disipa los naturales nervios de toda entrevista. Esa confianza es percibida por los entrevistadores y su candidatura aparecerá iluminada de caracteres muy positivos. Y como otras empresas están también interesadas en tener sus servicios, todos se movilizarán para asegurárselos. Esto es importante, sobre todo si tiene la desgracia de estar sin empleo. Cuando no se tiene un trabajo fijo hay una mayor necesidad de dinero, y en esas circunstancias, el sueldo que puede exigir en el mercado libre queda reducido sustancialmente. Las entrevistas que genera con toda su actividad le ayudarán a borrar esos inconvenientes.

Al solicitar muchas entrevistas, usted hace que cada vez esté más cercano el momento en que recibirá la primera oferta de trabajo. Esa primera oferta será seguida rápidamente por otras varias más. Y basta

con una sóla para que su situación de desempleado pase al olvido en todos los sentidos.

Inmediatamente llamará a todas las empresas que le han hecho una oferta y les explicará la situación: «Señor Alvarez, le llamo porque todavía estoy en tratos con ustedes y he recibido una oferta de otra empresa. No quisiera tomar una decisión sin antes hablar con usted. Me impresionó muy positivamente la entrevista que mantuvimos. ¿Podemos tener otra entrevista en los próximos días?» Termine con una pregunta, naturalmente; así, la conversación tiene un tema para seguir.

Si no estaba entre los elegidos, su llamada normalmente generará una nueva entrevista; el señor Alvarez querrá examinar otra vez esa candidatura que tan rápidamente se ha revalorizado. Recuerde: es propio de la naturaleza humana desear precisamente aquello que se está a punto de perder. De manera que una simple oferta puede tener un efecto multiplicador en todas las selecciones en las que estaba participando en ese momento.

Una simple oferta puede también emplearse para concertar nuevas entrevistas con distintas empresas a las anteriores. Basta con realizar la usual presentación telefónica y terminarla de forma algo diferente. Usted estaría muy interesado en reunirse y hablar con ellos porque conoce la empresa, su producto, su servicio, etc. Pero también porque ha recibido una oferta de trabajo en otra empresa. ¿Sería posible fijar una entrevista dentro de los dos días siguientes?

Tener como base una selección cada vez, sólo puede conducir a una prolongada ansiedad, desilusión y desempleo. Esa actitud es debida a una combinación de falso optimismo, pereza y temor a ser rechazado. Estos defectos sólo pueden ser tolerados por los auténticos derrotistas, y la derrota es el resultado inevitable de esos defectos. Tal como dijo Heráclito: «El carácter marca el destino.» Entre los profesionales que nos dedicamos a la problemática del empleo solemos decir: «La oferta de trabajo que no "puede" fallar, fallará.»

Por otra parte, la autoestima es vital para el éxito, y la felicidad la acompaña siempre. Y con ella usted empezará a despertarse cada mañana con una vitalidad anteriormente no conocida. Ese vigor aumentará, se despertará el entusiasmo y arderá el deseo de alcanzar las metas y hacer las cosas a la perfección. Cuanto mejor trabaje hoy, mayor sensación de felicidad sentirá mañana.

Aunque siga todas las instrucciones al pie de la letra, es posible que no todas las entrevistas den por resultado una oferta de trabajo. Pero teniendo más flechas en el carcaj, un rechazo ocasional de alguna empresa no afectará en absoluto a su moral. Y si le afecta, es hora de

madurar. Esta no será la única ocasión de su vida en que tendrá que soportar ver a su candidatura eliminada. La constancia y la persistencia son las mayores virtudes, y sobre todo, aleje de su mente todas las influencias negativas o descorazonadoras. La sensación de triunfo que experimentará al poner en marcha este plan aumentará el volumen de su fuerza de voluntad y determinación, penetrará hasta el núcleo de su personalidad, mejorará los resultados de su búsqueda de empleo, y enriquecerá toda su vida futura. Empiece hoy mismo. La clave del éxito reside en la preparación. Recuerde que para llegar a ser rico es necesario planificar y organizarse. Continuar siendo pobre es muy fácil; la pobreza no requiere esfuerzo. El mañana nunca llega; de manera que empiece hoy mismo a preparar ese maletín bien surtido.

Conclusión

LOS RELUCIENTES TROFEOS

Es el momento de actuar, de arrebatar las ofertas de trabajo a los demás competidores en la entrevista. Todas las victorias se fundamentan en una cuidadosa preparación, y al terminar este libro estará armado y dispuesto para la caza del oso.

Su solicitud ganadora es positiva y activa (los buenos empleos no se ofrecen a los que se sientan a esperar). Ahora se da cuenta de que el éxito requiere apretar los codos y conseguir que le entrevisten. En las entrevistas, mantendrá el interés y la atención del entrevistador a base de tomar a su cargo la mitad de conversación que le corresponde. Lo que usted pregunta demostrará su interés y capacidad analítica y servirá para encarrilar la conversación. Si le hacen alguna pregunta y duda de su significado, haga otra pregunta de su invención para clarificarlo.

Las empresas saben que su más valioso recurso lo constituyen los empleados que comprenden los objetivos de la empresa y colaboran en su consecución. Esas personas tienen algo en común: consideran a sus cargos y trabajos como una serie de desafíos y problemas, cada uno de los cuales debe ser previsto, enfrentado y solucionado. Esta es la actitud que proporciona trabajos y ayuda a ascender en las empresas.

Estas personas avanzan en sus carreras a mayor velocidad que los demás porque poseen un conocimiento crítico de la práctica y de los sistemas de valores universalmente reconocidos en el mundo de los negocios. Luego, apoyan su carrera proyectando esos rasgos de personalidad que mejor se complementan con esos valores y prácticas de la vida de la empresa.

Tal como dije al inicio de este libro, una entrevista para buscar

empleo es como una ritualizada danza de apareamiento. El nombre de la danza es «actitud». Ahora, usted ya conoce los pasos de la danza y está preparado para dar vueltas con sus relucientes trofeos. No queda nada más por decir, excepto: «Acuda a su próxima entrevista y *apabúllelos.*»

ÍNDICE DE PREGUNTAS

Analizando retrospectivamente, ¿hay algo que usted haya hecho y que ahora le parezca atolondrado? 135
¿Cómo acepta las órdenes? 96
¿Cómo definiría su profesión? 119
¿Cómo definiría la colaboración? 101
¿Cómo definiría un ambiente de colaboración? 133
¿Cómo consiguió su último empleo? 96
¿Cómo encontraba trabajo para las vacaciones? 123
¿Cómo me evaluaría a mí como entrevistador? 119
¿Cómo organiza los proyectos importantes? 134
¿Cómo valora su progresión profesional hasta la fecha? 75
¿Cómo valoraba su jefe el trabajo de usted? 100
¿Con qué clase de personas le gusta trabajar? 95
¿Con qué clase de personas le resulta difícil trabajar? 95
¿Cuál es la situación más difícil a la que usted se ha enfrentado? .. 132
¿Cuál de los trabajos que ha desempeñado le gustaba menos? 124
¿Cuál es su punto más fuerte? 78
¿Cuál es el empleo de menor relevancia que usted ha desempeñado? 133
¿Cuál es la recompensa adecuada a sus esfuerzos? 131
¿Cuál es su punto más débil? 87
¿Cuál es el motivo de su éxito en esta profesión? 72
¿Cuál es el nivel de absentismo aceptable para usted? 92
Cuénteme una historia 101
¿Cuáles son esos pequeños detalles que le molestan a usted? ¿Qué es lo que odia íntimamente? Cuénteme algo sobre la última vez que usted se puso furioso en el trabajo 132
¿Cuáles son algunos aspectos de su superior que no le agradaban? 99
¿Cuáles son los asuntos en los que usted y su superior no están conformes? 99
¿Cuáles son a grandes rasgos las responsabilidades de (por ejemplo) un analista de sistemas? 129

¿Cuáles son los aspectos de su anterior empresa que no le gustaban o con los que no estaba conforme? 92
¿Cuáles son sus mayores logros profesionales? 78
¿Cuánto desea ganar usted? 79
¿Cuánto gana usted? 79
¿Cuántas horas considera necesarias trabajar para terminar su trabajo? ... 134
¿Cuánto tiempo seguirá trabajando con nosotros? 76
¿Cuánto tiempo tardaría en empezar a trabajar con eficacia en este nuevo puesto? 76
Debería tratar con el departamento de personal 48
¿De qué forma ha conseguido resultados positivos cuando ha tenido que trabajar con esa clase de personas? 95
¿De qué forma su trabajo le ha preparado para asumir responsabilidades importantes? 84
Describa la forma en que su puesto se relaciona con los objetivos del departamento y de la empresa en general 130
Describa una situación en que su trabajo o alguna idea suya fue criticada 97
Describa un problema difícil al que se haya tenido que enfrentar ... 81
¿Despliega usted mucha energía? Descríbame un día normal de su vida 73
Dígame algo que me demuestre que usted posee iniciativa 98
Dígame algo que usted haya hecho y que demuestre su iniciativa y ganas de trabajar 126
Dígame algún acontecimiento de su vida que supuso para usted una verdadera prueba. ¿Cómo encaró el reto? ¿En qué sentido su actuación fue distinta a la de otras personas? 107
Dígame cómo ascendió en su empresa 135
En su anterior empleo, ¿a qué tareas dedicaba usted más tiempo, y por qué? 84
En su anterior trabajo, ¿cómo preparaba usted las entrevistas? 108
En su opinión, ¿cuál es el funcionamiento de una empresa? 128
En su opinión, ¿qué aspectos de su trabajo son más cruciales? 130
En su opinión, ¿qué se necesita para ascender en una empresa? 128
En este momento no necesitamos a nadie de sus características 50
¿En qué asuntos cree usted que su superior podría haberlo hecho mejor? 99
Envíeme su historial 46
¿Está dispuesto a desplazarse a donde le envíe la empresa? 74
¿Es usted capaz de recibir órdenes sin sentirse dolido o contrariado? 126
Preguntas concatenadas 116
¿Es capaz de trabajar en situaciones tensas, de agobio? 79

Bien, me interesa que me cuente algún momento en que usted experimentó agobio o tensión en su trabajo 81
En su opinión, ¿por qué se produjo esa situación? 82
¿Cómo ocurrió exactamente? 81
Desde la perspectiva actual, ¿qué es lo que menos le satisface en su actuación de aquel momento? 116
¿Cómo cree que otros hubieran actuado con más responsabilidad? 116
¿Quién tenía la responsabilidad sobre este hecho? 82
¿En qué posición de la escala jerárquica se deben tomar las medidas oportunas para que no se repitan esta clase de hechos? 71
Explíqueme algún método de trabajo que usted haya empleado. ¿Qué opina usted sobre él? 108
Explique su papel como miembro de un grupo/equipo 133
Háble me de usted 98
¿Ha realizado ya la mejor labor que puede usted realizar? 76
¿Ha tenido alguna vez dificultad para relacionarse con otras personas? 126
Hemos intentado contratar a personas de su Universidad/Escuela, y antes al menos parece que no servían. ¿Qué le hace a usted diferente? 125
¿Le interesan los deportes? 100
Mirando retrospectivamente. ¿Cómo podía haber mejorado su progreso en su carrera profesional? 131
Necesito una persona con título 49
No dispongo de tiempo para hablar con usted 47
¿No estaría mejor en otra empresa? 88
No estoy muy seguro de que usted sea la persona más adecuada para este empleo 86
Nosotros completamos las vacantes con personas de la propia empresa. 48
Para el primer empleo, ¿cree usted que se deberían tener en cuenta las notas de las asignaturas y el certificado de estudios? 128
¿Por qué a su edad todavía no gana más? 90
¿Por qué cree que le gustará este tipo de trabajo? 127
¿Por qué debo contratarle a usted? 80
¿Por qué desea trabajar en esta empresa? 73
¿Por qué desea dejar su actual empleo? ¿Por qué dejó su último empleo? 91
¿Por qué estuvo sin trabajo tanto tiempo? 89
¿Por qué ha cambiado de trabajo tan a menudo? 90
¿Posee usted título? .....
¿Prefiere usted los horarios regulares, las tareas rutinarias? 125
¿Prefiere usted trabajar junto a otros, o en solitario? 101
¿Qué características personales son necesarias para triunfar en su profesión? 100

¿Qué clase de aptitudes/conocimientos profesionales desea usted perfeccionar en este momento? 131
¿Qué clase de decisiones ha tomado en su último empleo? 83
¿Qué clase de puesto de trabajo le interesa a usted? 127
¿Qué cosas le preocupan a usted? 131
¿Qué cualidades posee que le permitan triunfar en esta profesión? ... 127
¿Qué decisiones le cuesta más tomar? 88
¿Qué dificultades encuentra en su trabajo? ¿Cómo las soluciona? ... 94
¿Qué es lo que más le interesa de este nuevo empleo? 79
¿Qué es lo que más le agradaba de su último empleo? ¿Y lo que más le desagradaba? 74
¿Qué es lo que menos le interesa de este empleo? 91
¿Qué es lo peor que le han contado sobre nuestra empresa? 119
¿Qué espera usted de ese nuevo empleo? 80
¿Qué es lo que puede hacer y que otro cualquiera sería incapaz de hacer? 80
¿Qué experiencia posee usted en relación con este puesto de trabajo? 73
¿Qué experiencia tiene usted? 40
¿Qué haría si debe tomar una decisión que no corresponde a sus funciones, o para la cuál no existen normas definidas en la empresa? 109
¿Qué indican las referencias de sus anteriores empleos? 82
¿Qué le gustaría estar realizando dentro de cinco años? 77
¿Qué le han enseñado sus anteriores empleos? 82
¿Qué le han enseñado sus anteriores empleos? 101
¿Qué me respondería usted si le dijese que su presentación de esta tarde ha sido decepcionante? 120
¿Qué opina de su actual/anterior jefe? 98
¿Qué opina en líneas generales sobre su anterior empresa? 93
¿Qué planes tiene usted para su futuro profesional? 124
¿Qué problemas se le presentan al realizar su trabajo, y cómo los soluciona? 93
¿Qué sintió cuando empezó a trabajar en su última empresa y conoció a las personas que iban a trabajar con usted? ¿Cómo se llevó con ellos? 108
¿Qué títulos o calificaciones posee usted? 77
¿Quisiera usted trabajar como jefe? 98
¿Se desenvuelve bien en situaciones de urgencia, presión, etc.? 78
Se le ha confiado a usted un proyecto que requiere la actuación y colaboración de personal a distintos niveles de la empresa. ¿Cómo lo lleva usted a cabo? ¿Con qué nivel de personal trata usted más a gusto? 106

Señorita Hernández, ha sido una respuesta excelente. Ahora, para hacerme una idea neutral, explíqueme otro ejemplo donde las cosas no salieron tan bien 109
¿Tiene usted dificultad para tolerar a personas con orígenes, experiencias, e intereses diferentes a los suyos? 102
Todos los trabajos tienen aspectos positivos y negativos. Dígame algunos aspectos negativos de su anterior empleo 94
Usted gana demasiado 47
¿Desea usted encontrar un empleo permanente, o sólo temporal? .. 124
¿Ve esta pluma que tengo en la mano? Véndamela 118